



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
EMPRESARIALES Y HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA COMERCIAL TEJADA AREQUIPA 2019 – 2022**

Presentado por:

Madeleine Jacqueline Tejada Carbajal

Trabajo de suficiencia profesional para optar
el título de:
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

Asesor: MBA Jeanmarco Villegas Álvarez

Arequipa – 2019

DEDICATORIA

A mis padres Jacqueline y Juan Carlos, por inspirarme a conseguir las metas que voy trazando a lo largo de mi vida.

A mis abuelitos, quienes están muy orgullosos de este paso y bendicen mis pasos día a día.

Madeleine Tejada Carbajal

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes a lo largo de mi desarrollo profesional han brindado su apoyo incondicional.

Al asesor quién brindó su entero apoyo en la elaboración de este trabajo de suficiencia.

A la empresa que permitió acceder a la información para la elaboración del presente trabajo de suficiencia.

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia propone un plan estratégico para una empresa que se encarga de la comercialización de autopartes para vehículos. Para lograr el desarrollo del presente plan se tomó como base la estructura propuesta por Fernando D'Alessio en el año 2008 en el libro "El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia". Siendo el objetivo de la investigación desarrollar la propuesta de plan estratégico para la empresa de estudio, así mismo se consideró un diseño no experimental de corte transversal.

La empresa Comercial Tejada tiene como objetivo posicionarse como una de las empresas principales de comercialización de autopartes en el mercado Arequipeño y del sur peruano, con ello lograr la sostenibilidad económica del negocio. Por ello la propuesta de este plan estratégico va enfocado a la consecución de dichos objetivos.

La empresa no cuenta con una visión definida, por ello en el presente plan estratégico se propone una visión que marca el futuro de lo que la empresa espera a lo largo de su operación. Adicional a ello, se analizó el entorno externo e interno para generar las matrices MEFE, MEFI, FODA, IE, Modelo Canvas y Balanced Score Card, estas matrices permiten identificar las estrategias que se adecuarán al plan estratégico y su implementación según la situación actual de la empresa. A lo cual se llegó a la conclusión de proponer estrategias como ampliar el nicho de mercado y la cantidad de clientes de acuerdo a sus volúmenes de compra, mejorar la presentación del producto estableciendo un plan de importaciones, entre otras que se desarrollan en un periodo de tres años con una inversión de S/. 40917.2

Palabras Clave: Plan estratégico, objetivos, visión, misión, estrategias, comercialización, sector automotriz.

ABSTRACT

This sufficiency work proposes a strategic plan for a company that is responsible for the marketing of auto parts for vehicles. To achieve the development of this plan, the structure proposed by Fernando D'Alessio in 2008 was taken as a basis in the book "The Strategic Process, a management approach". Since the objective of the research was to develop the proposal for a strategic plan for the study company, it was also considered a non-experimental cross-sectional design.

The Commercial Tejada company aims to position itself as one of the main auto parts marketing companies in the Arequipeño and southern Peruvian market, thereby achieving the economic sustainability of the business. Therefore, the proposal of this strategic plan is focused on achieving these objectives.

The company does not have a defined vision, therefore in this strategic plan a vision is proposed that marks the future of what the company expects throughout its operation. Additionally, the external and internal environment was analyzed to generate the MEFE, MEFI, SWOT, IE, Canvas Model and Balanced Score Card matrices, these matrices allow to identify the strategies that will adapt to the strategic plan and its implementation according to the current situation of the company. To which it was concluded to propose strategies such as expanding the market niche and the number of customers according to their purchase volumes, improving the presentation of the product by establishing an import plan, among others that are developed in a period of three years with an investment of S /. 40917.2

Keywords: Strategic plan, objectives, vision, mission, strategies, marketing, automotive sector.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GENERAL	v
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1. Planteamiento del Problema	2
1.1. Descripción del Problema	2
1.2. Formulación de preguntas	4
1.2.1. Pregunta Principal	4
1.2.2. Preguntas Específicas	4
1.3. Formulación de Objetivos	5
1.3.1. Objetivo Principal	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación	5
1.5. Limitaciones de la investigación	7
CAPÍTULO II	9
MARCO DE REFERENCIA	9
1. Antecedentes	10
1.1. Antecedentes locales	10
1.2. Antecedentes nacionales	12
1.3. Antecedentes internacionales	13
2. Marco o base teórica	14
2.1. Marco Conceptual:	14
2.2. Estrategia	16
2.2.1. Historia de la estrategia	16
2.2.2. Clasificación de la estrategia	18
2.3. El proceso estratégico	18
2.3.1. Características del proceso estratégico	20
2.3.2. Objetivos del proceso estratégico	20
2.3.3. Etapas del proceso estratégico	22

2.4.	Administración estratégica:	23
2.5.	Planeamiento Estratégico:	24
2.5.1.	Definición	24
2.5.2.	Importancia	24
2.5.3.	Estructura	24
2.5.4.	Evaluación Externa	27
2.5.5.	Evaluación Interna	32
2.5.6.	La estrategia y sus tipos:	34
2.5.7.	Formulación y Planeamiento: Decisión y elección de estrategias	40
2.6.	Entidades involucradas en el Mercado Automotriz en el Perú	52
2.6.1.	Asociación de representantes automotrices del Perú (ARAPER)	52
2.6.2.	Asociación Automotriz del Perú (AAP)	52
2.6.3.	Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)	52
2.6.4.	Cámara de Comercio de Arequipa (CCA)	53
2.6.5.	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)	53
2.6.6.	Instituto Nacional de la Defensa de la competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)	53
CAPÍTULO III		54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		54
1.	Aspectos Metodológicos	55
1.1.	Tipo de estudio o alcance de la investigación	55
1.2.	Diseño de la investigación	55
1.3.	Método de la investigación	55
1.4.	Fuentes	56
1.5.	Población y muestra	56
1.6.	Técnicas e instrumentos	56
1.7.	Recolección, procesamiento y tratamiento de la información	57
CAPÍTULO IV		58
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL		58
1.	Análisis externo	59
1.1.	PESTEL	59
1.1.1.	Fuerzas políticas:	59
1.1.2.	Fuerzas económicas	63
1.1.3.	Fuerzas Sociales	70
1.1.4.	Fuerzas tecnológicas	73

1.1.5.	Fuerzas ecológicas	74
1.1.6.	Fuerzas legales	75
1.2.	Análisis de Porter	76
1.2.1.	Poder de negociación de los clientes	76
1.2.2.	Poder de negociación de los competidores.....	77
1.2.3.	Poder de negociación de los potenciales nuevos competidores	77
1.2.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	78
1.2.5.	Poder de negociación de los productos sustitutos	78
1.3.	Naturaleza y estructura del mercado	79
1.3.1.	Ciclo de vida	79
1.3.2.	Los clientes.....	79
1.3.3.	Competidores	80
1.3.4.	Proveedores.....	80
1.3.5.	Potenciales nuevos competidores	82
1.3.6.	Productos sustitutos	83
1.4.	MEFE hacer un listado de cada oportunidad y amenazas,.....	84
2.	Análisis interno	86
2.1.	Análisis AMOFHIT	86
2.1.1.	Administración y Gerencia	86
2.1.2.	Marketing y Ventas	88
2.1.3.	Operaciones, logística e infraestructura.....	91
2.1.4.	Finanzas.....	92
2.1.5.	Recursos Humanos	93
2.1.6.	Sistema de Información y comunicaciones	94
2.1.7.	Tecnologías, investigación y desarrollo	95
2.2.	Visioning.....	95
2.3.	MEFI	97
3.	Desarrollo matricial.....	99
3.1.	Matriz Interna – Externa (IE)	99
4.	FODA	99
CAPÍTULO V.....		103
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO		103
1.	Modelo CANVAS	104
2.	Balance Score Card	105
3.	Estrategias	109
4.	Tácticas.....	110

5. Actividades	112
6. Cronograma	117
7. Presupuesto.....	121
CAPÍTULO VI	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES	129
Bibliografía.....	130

Índice figuras

Figura 1	5P de la Estrategia
Figura 2	Clasificación de la estrategia
Figura 3	Características del proceso estratégico
Figura 4	Etapas del proceso estratégico
Figura 5	Características de la visión
Figura 6	Características de la misión
Figura 7	Características de los factores externos
Figura 8	Fuerzas de Porter
Figura 9	Tipos de estrategias de integración
Figura 10	Tipos de estrategias intensivas
Figura 11	Tipos de estrategias de diversificación
Figura 12	Tipos de estrategias defensivas
Figura 13	Estrategias de Michael Porter
Figura 14	Tipos de estrategias FODA
Figura 15	Matriz PEYEA
Figura 16	Matriz BCG
Figura 17	Matriz Interna - Externa
Figura 18	Matriz de la Gran Estrategia
Figura 19	Matriz de Decisión
Figura 20	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
Figura 21	Pasos para elaborar la MCPE
Figura 22	Matriz Ética
Figura 23	Parches
Figura 24	Focos
Figura 25	Ingresos tributarios netos 2014 - 2018
Figura 26	Impuesto Selectivo al consumo 2014 - 2018
Figura 27	Producto Bruto Interno 2010 - 2018
Figura 28	Producto Bruto Interno 2010 - 2018 Arequipa
Figura 29	Inflación Mensual
Figura 30	Tipo de Cambio
Figura 31	Importaciones por el Puerto de Matarani
Figura 32	Parque Automotor en el Perú
Figura 33	Expectativa neta de empleo en Arequipa
Figura 34	Distribución de personas según nivel socioeconómico
Figura 35	Matriz BCG
Figura 36	Organigrama Comercial Tejada
Figura 37	Distribución del personal de Comercial Tejada
Figura 38	Resumen Balance General Comercial Tejada 2018
Figura 39	Resumen de Estado de Resultados Comercial Tejada 2018
Figura 40	Matriz Interna - Externa
Figura 41	Matriz FODA

Figura 42 Modelo Canvas

Figura 43 Balanced Score Card

Índice Tablas

Tabla 1	Competidores Comercial Tejada
Tabla 2	Proveedores Comercial Tejada
Tabla 3	Matriz de Diagnostico Externo
Tabla 4	Priorización de factores MEFE
Tabla 5	Matriz de Diagnostico Interno
Tabla 6	Priorización de factores MEFI
Tabla 7	Matriz de Objetivos Estratégicos
Tabla 8	Estrategias FODA
Tabla 9	Tácticas de la estrategia
Tabla 10	Planes de Acción
Tabla 11	Cronograma de actividades
Tabla 12	Presupuesto de actividades

INTRODUCCIÓN

Comercial Tejada, es una pequeña empresa familiar dedicada a la importación y comercialización de autopartes para vehículos livianos y de carga pesada, entre sus principales productos que tienen una alta rotación están los parches para llanta, focos, carbones de arrancador y alternador y filtros de gasolina y aire. Cuenta con operaciones en el Sur del país, centrando sus operaciones en la ciudad de Arequipa, donde debe potenciar su fuerza de ventas y ordenar sus procesos de importación e imagen de sus productos. Actualmente la empresa cuenta con una ligera estabilidad económica, pero no cuenta con una proyección de ventas y estrategias a futuro, por ello este trabajo de suficiencia busca generar una dirección para la mejora de la empresa.

La elaboración de un plan estratégico es importante para el desarrollo de una empresa, sin considerar el tamaño o rubro al que se dedique. Este plan, proporciona un mayor conocimiento y control de la situación en la que Comercial Tejada se encuentra, este plan propone una visión para que la empresa tenga claro el camino a donde debe llegar y deben primar las actividades que se deben realizar para lograr la consecución del objetivo principal y los objetivos específicos, estos objetivos deben ser SMART, medibles y alcanzables en el tiempo. La identificación de objetivos demandará la generación de estrategias que logren la consecución de los mismos.

Este trabajo de suficiencia considera el desarrollo de cinco capítulos:

Planteamiento del estudio, es el primer capítulo en el cual se establece el objetivo general de la investigación y sus objetivos específicos.

Marco de Referencia, se ha denominado al segundo capítulo donde se evalúan los antecedentes de la empresa y su entorno, desarrolla los conceptos teóricos del plan estratégico.

El tercer capítulo titulado Metodología de la investigación, es donde se determina el diseño y la metodología que debe usar el presente trabajo de suficiencia. Mientras que diagnóstico de la situación actual se ha denominado

al cuarto capítulo, en el que se desarrolla el análisis externo a través de las herramientas PESTEL y PORTER. Adicional a ello se desarrolla el análisis interno a través de un análisis FODA de la empresa.

En el quinto capítulo: Propuesta de plan estratégico se han desarrollado las herramientas de evaluación y priorización de estrategias como el modelo Canvas, el Balanced Score Card, la definición de estrategias, tácticas, planes de acción y cronograma en el que se debe implementar cada estrategia.

Finalmente, el sexto capítulo hace referencia a las conclusiones y recomendaciones se genera la respuesta a los objetivos planteados en el trabajo de suficiencia agregando las recomendaciones que se le brindan a la empresa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del Problema

En nuestro país existe la tendencia al alza de la demanda del sector transporte ya sea aéreo, marítimo o terrestre. Según lo señalado por el Banco Central de Reserva (BCR) y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Producto Bruto Interno (PBI) del sector transporte a lo largo del periodo desde el año 2004 al año 2017, “el PBI ha logrado una variación porcentual promedio de 4.86%”. (Banco Central de Reserva del Perú, 2013, párr. 1) La venta de vehículos tanto livianos como pesados ha crecido para fines del año 2017 debido a la renovación, incorporación de nuevos modelos y las facilidades crediticias para adquirir un vehículo. En el año 2016 se ve el incremento del parque automotor por la cantidad de habitantes por vehículo. Desde el año 2003 en el Perú de cada 20 habitantes, 01 de ellos contaba con un vehículo, esta brecha al año 2016 se ha reducido a 11 habitantes por vehículo. (INEI, Compendio Estadístico Perú, 2014). Este es un gran indicador positivo para el sector automotriz, ya que año a año debe incrementarse en la población.

Al ver que el parque automotor va en crecimiento y en renovación, es una gran oportunidad para que Comercial Tejada pueda aprovechar y ampliar su línea de productos. Puesto que la demanda de autopartes siempre va a estar vigente, es un rubro que está en constante crecimiento y mejora. La empresa señalada es una mediana empresa dedicada a la importación y comercialización de autopartes en la zona sur del país, en ciudades como Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Puno, Tacna y Moquegua. Por lo cual, Comercial Tejada cuenta con una ventaja competitiva, la cual si es bien explotada, puede llegar a liderar el mercado de autopartes y repuestos en el Sur del país.

La empresa Comercial Tejada no cuenta con objetivos claros tanto a corto como mediano plazo, a su vez no cuenta con un modelo de negocio establecido ya que se comercializan productos de diversas líneas, por ello la

operación de la empresa es desordenada, no se orienta a una sola línea de productos y por ende no puede expandirse para generar mayores utilidades.

Es necesario desarrollar un visioning estratégico, se propone realizar la elaboración de un plan estratégico y así definir sus objetivos, estrategias para incrementar su valor y lograr la diferenciación frente a sus competidores.

Se ha acompañado a la empresa por un periodo de 03 meses para comprender el tipo de trabajo y organización con la que cuenta Comercial Tejada, actualmente la cartera de clientes de comercial Tejada es de aproximadamente 100 clientes, los cuales tienen una compra mínima promedio de S/. 300.00 mensuales, además se tiene un pequeño grupo de 20 clientes que compran grandes volúmenes como promedio de compra S/. 4000.00. La relación que guarda Comercial Tejada con sus clientes es a través de canales mayoristas, puesto que Comercial Tejada distribuye a talleres mecánicos y de reparación, más no vende sus productos al consumidor final.

Este acompañamiento ha ayudado a destacar dos situaciones preocupantes en la operatividad de la empresa.

- Deficiente distribución de mercadería a puntos de venta: este problema se debe a que no están alineadas las rutas de distribución y el control de stocks que maneja la empresa. No se tiene un seguimiento recurrente a los clientes con su control y manejo de inventarios.
- Demanda insatisfecha: Al no contar con un control de inventarios y una reposición de stocks más eficaz no se logra cubrir en su totalidad al mercado, esto viene siendo generado por la demora en toma de pedidos, el tiempo de importación de los mismos. Actualmente la empresa no cuenta con un cronograma donde pueda plasmar los tiempos de demora de cada línea importada desde el país de fabricación hacia el Perú y posteriormente el punto de venta.

Se considera que una buena parte de las limitaciones y deficiencias en la gestión de la organización se dan por la falta de una visión estratégica a largo plazo y de la implementación de objetivos y estrategias, la cual debería estar esquematizada a través de un plan estratégico, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible y rentable de la empresa a lo largo del tiempo.

1.2. Formulación de preguntas

1.2.1. Pregunta Principal

¿Cómo será la propuesta de un plan estratégico para la empresa Comercial Tejada entre los años 2019 y 2022?

1.2.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional para la empresa Comercial Tejada?
- ¿Cuáles son los objetivos de corto y largo plazo para la empresa Comercial Tejada?
- ¿Cuáles son las estrategias para la empresa Comercial Tejada?
- ¿Cuánto tiempo tomará la implementación del plan estratégico?
- ¿Cuáles son los planes de acción que se deberán proponer a Comercial Tejada?
- ¿Cuál es el presupuesto que se requiere para la implementación del plan estratégico?

1.3. Formulación de Objetivos

1.3.1. Objetivo Principal

- Proponer un plan estratégico para que la empresa Comercial Tejada pueda aprovechar la oportunidad de crecimiento del mercado para los años 2019 – 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional para la empresa Comercial Tejada.
- Determinar los objetivos de corto y largo plazo para la empresa Comercial Tejada.
- Diseñar las estrategias para la empresa Comercial Tejada.
- Definir el tiempo que tomará la implementación del plan estratégico, después de su elaboración.
- Diseñar los planes de acción que Comercial Tejada debe seguir para lograr sus objetivos
- Establecer el presupuesto que requiere implementar el plan estratégico en la empresa Comercial Tejada.

1.4. Justificación

Este trabajo busca generar un plan estratégico para la empresa Comercial Tejada y puede justificarse en los siguientes aspectos:

- Personal

Gracias a esta investigación se logra aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad Católica San Pablo, para poder realizar el planeamiento estratégico eficiente que pueda responder los objetivos, genere estrategias y desarrolle la misión y visión de la empresa a investigar dedicada al rubro automotriz. El objetivo personal de este plan estratégico es sugerir algunas herramientas que logren un cambio en la empresa. Por esta razón lograr la implementación del plan estratégico es una manera tangible de poner en práctica los conocimientos que la Universidad ha impartido en la autora del presente documento.

▪ Práctica

El plan estratégico propuesta aporta a la generación de objetivos a mediano y largo plazo para el desarrollo económico y organizacional de la empresa. Ello a través de las estrategias propuestas, las cuales, de implementarse en la empresa, generará una mejora considerable en su desarrollo organizacional con enfoque en el personal de venta, así como el plan de importaciones que amplía la línea de productos ofertados, ampliando el nicho de mercado al que se enfoca la empresa.

▪ Social

El presente plan estratégico, puede ser de utilidad para que las empresas que están iniciando o mejorando sus operaciones puedan tener un mejor manejo de su personal, logrando que incrementen su productividad y la motivación en ellos sea algo más que incentivos económicos. De ser implementado en la empresa analizada, se logrará que no solo el entorno cercano a Comercial Tejada mejore sus procesos, sino también generará un cambio en la atención a los clientes y el servicio que se les brinda.

1.5. Limitaciones de la investigación

▪ Limitación Espacial:

La empresa tiene operaciones en el sur del país, esta investigación tiene como foco central la ciudad de Arequipa.

▪ Limitación Temporal

Este plan estratégico se va a desarrollar para el periodo 2019 – 2022

▪ Limitación Temática

Campo:

Ciencias Económicas Empresariales

Área:

Administración de Negocios

Línea:

Planeación Estratégica

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes locales

- Larico y Laura (2017) “Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa automotriz CISNE en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017 – 2021” Universidad Católica San Pablo, Arequipa – Perú

El plan estratégico señalado fue realizado para la empresa concesionaria de vehículos “CISNE”, utilizando como método de observación las entrevistas al personal a una muestra de seis (06) personas y encuestas a trescientas setenta y cuatro (374) personas para detectar que el área de recursos humanos y de ventas no estaba siendo bien llevadas puesto que la percepción de los clientes frente a la concesionaria y la marca no es la mejor.

Las autoras concluyen que el área de recursos humanos necesita autonomía en sus decisiones, descentralizando las gerencias para así lograr la satisfacción laboral de los colaboradores. Concluye también que deben mejorar la fuerza de ventas para abarcar a más clientes y lograr su fidelización a la hora de la compra de un vehículo Chevrolet. Implementar el plan estratégico propuesto por las autoras logrará alcanzar las metas monetarias que la empresa ha trazado y mejorar el índice de productividad del personal.

Esta investigación es relevante ya que al implementar el plan estratégico se optimizará el desenvolvimiento de las áreas de la empresa, como lo es el área de ventas quienes son el nexo más importante con el cliente.

- Veliz (2016) “Plan estratégico para la empresa de transportes Julsa Ángeles Tours SAC 2016 – 2020” Universidad Católica San Pablo, Arequipa – Perú

Realizaron un plan estratégico para la empresa de transportes Julsa Ángeles Tours, utilizaron como método de investigación la recopilación documental de información de la empresa y las entrevistas tanto presenciales a los colaboradores y clientes y vía web para llegar a mayor número de personas y lograr obtener información más relevante.

Lograron concluir que el sector de transporte está en crecimiento, por una mayor demanda de personas que desean trasladarse de una provincia a otra, logrando que las empresas de transportes incrementen su número de unidades. Es por ello que se busca generar estrategias para que la empresa Julsa Ángeles Tours SAC incremente la calidad de su servicio y optimice sus unidades de transporte. Además de implementar opciones de monitoreo a sus trabajadores y vehículos para aminorar la cantidad de accidentes que puedan surgir entre sus rutas. Este plan estratégico también ayudará a consolidar la gestión de rentabilidad y crecimiento económico - financiero de la empresa mejorando la imagen institucional y calidad de servicio en el transporte.

- Alvarado, Chambi (2017) “Plan estratégico para una empresa distribuidora de accesorios y autopartes para vehículos Arequipa 2017 – 2022” Universidad Católica San Pablo, Arequipa – Perú

Realizaron un plan estratégico para la empresa de repuestos “Susy” utilizaron como método de investigación la ficha de observación y entrevistas, ambas aplicadas al personal de la empresa quienes brindaron información de primera mano

Concluye que; el sector automotriz de Arequipa ha crecido de una manera muy rápida, el plan estratégico propuesto logrará que la empresa tenga una dirección y objetivos relacionados a la visión de la empresa y el detectar las deficiencias que la empresa ha presentado en su gestión interna ha

generado que no haya un correcto manejo de trabajo por ello la solución propuesta es capacitar al personal para que la empresa pueda crecer de una manera óptima.

Esta investigación es importante ya que logra plasmar la actualidad de las empresas automotrices en nuestra ciudad, los problemas internos que son comunes en empresas de este rubro, por ello se tomará en cuenta para analizar a Comercial Tejada.

1.2. Antecedentes nacionales

- Barandiarán, Calderón, Chávez y Coello de la Puente (2012) “Plan estratégico del sector automotriz en el Perú – Vehículos ligeros y comerciales” Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú

Realizaron este plan estratégico para demostrar que el sector automotriz puede ser el más competitivo para nuestro país en la región Latinoamérica, usando como método de investigación observatorio como un focus group en el cual determinaban las necesidades de cada cliente para cada tipo de vehículo, tanto liviano como pesado.

Por ello concluyen que, gracias al incremento en la venta de vehículos y repuestos se genera la opción de impulsar la industria del ensamblaje con la finalidad de reducir el número de vehículos antiguos del parque automotor y así mejorar la calidad del ambiente. El sector automotriz en la actualidad es uno de los pilares de la economía latinoamericana, esta oportunidad debe ser aprovechada por nuestro país ya que como bien señalan los autores genera riqueza, amplía la recaudación tributaria, crea puestos de trabajo e impulsa la actualización del parque automotor; todo ello con la finalidad de construir bases para una industria potencial en nuestro país.

1.3. Antecedentes internacionales

- Gaitan (2012) “Plan de mercadeo estratégico para la empresa ER especial de repuestos” Universidad Autónoma de Occidente Santiago de Cali, Santiago de Cali – Colombia

La presente investigación busco crear un plan estratégico para la empresa Especial de Repuestos, buscando soluciones a sus problemas logísticos, analizaron una muestra de veinte clientes a través de una guía de entrevistas, en los cuales encontraron diversas deficiencias en la entrega de sus productos. Por esta razón realizar un “balanced score card” fue la herramienta más óptima para analizar las ventajas y desventajas de su operación.

Por ello concluyen que la empresa analizada tiene una ventaja relacionada a la experiencia ya que cuenta con 20 años en el mercado, esta trayectoria hace que sea la primera opción entre los clientes. Sin embargo, el marketing es deficiente en la empresa lo cual genera que la empresa no pueda expandir su operación en el mercado. El plan propuesto contribuye en la empresa con la expansión comercial y diversificación de líneas de autopartes para mantener el liderazgo en la ciudad donde actualmente viene operando.

Este plan estratégico es muy importante para la investigación ya que la empresa analizada comparte mucha similitud con la empresa a estudiar.

- Echevarria (2012) “Plan de Negocio para una empresa comercializadora de autopartes” Santiago de Chile – Chile Universidad de Chile.

La realización de este plan de negocio utilizó como método de investigación la ficha de entrevistas realizadas al personal que labora en la empresa, cómo también a los clientes que acuden a ella, todo ello con la finalidad de recabar información real de la operatividad de la empresa.

La autora logró concluir que el mercado chileno es muy competitivo pero muchas empresas no tienen clara una estrategia de diferenciación, en el caso de la empresa analizada es especialista en un solo tipo de productos y tienen la capacidad de abastecer a todos los modelos y marcas del país. Se puede ver que la fidelización de los clientes es el factor más relevante en este tipo de industrias transmitiendo confianza entre sus clientes y manteniéndolos informados sobre los beneficios que entrega la empresa. Finalmente, de la evaluación económica se concluye que este tipo de negocio es altamente rentable en la cual el recupero de la inversión es en 2 años.

Esta investigación es relevante porque demuestra que el rubro automotriz es altamente fiable y rentable para los inversores.

2. Marco o base teórica

2.1. Marco Conceptual:

- **Adaptación de precios**

“Método para establecer precios basados en el valor que las personas le dan a un producto” (Stanton, 2007, p. 715)

- **Administración**

“Proceso de planear, implantar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan en una meta en común” (Stanton, 2007, p. 715)

- **Auditoria**

“Revisión y evaluación completa de las funciones en una organización: su filosofía, ambiente, metas estrategias, estructura, recursos humanos, financieros y desempeño”. (Stanton, 2007, p. 716)

- **Costo Fijo**

“Costos que permanece constante, independientemente de cuantos artículos se producen o se venden.” (Stanton, 2007, p. 718)

- **Costo Variable**

“Costos que cambia directamente en relación con el número de unidades producidas o vendidas”. (Stanton, 2007, p. 718)

- **Dirección estratégica**

“Arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.” (David, 2003, p.5)

- **Inflación**

“Alza en los precios de bienes y servicios.” (Stanton, 2007, p. 722)

- **Marketing**

“Proceso por el cual las empresas generan valor para los clientes y crean relaciones con los clientes, logrando como resultado la fidelización de los mismos.” (Stanton, 2007, p. 724)

- **Pronóstico de ventas**

“Estimado de ventas probables para la marca del producto de una compañía durante un tiempo establecido en un mercado específico y asumiendo el uso de un plan de marketing predeterminado” (Stanton, 2007, p.726)

▪ Valor agregado

“Valor en efectivo de la producción de una empresa menos el valor de los insumos que compró de otras compañías.” (Stanton, 2007, p.728)

2.2. Estrategia

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), al referirse a las 5P de la estrategia, señalan que la estrategia es un plan que sigue un patrón ordenado ejecutando una pauta de acción brindando una perspectiva que determinará el actuar de una organización y posicionar a la compañía en el mercado.



2.2.1. Historia de la estrategia

Según Chandler, Argyris, y Andrews (1962) definen la estrategia empresarial como “el elemento que determina las metas y objetivos básicos de largo plazo de una organización, y la adopción de cursos de

acción, acompañada de la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.” (p. 53)

Un concepto adicional importante en la historia de la estrategia según Ansoff (1965) nos dice que:

“Estrategia como las formas de crecimiento con que una organización cuenta en términos del alcance de la relación producto - mercado. La descripción de cómo lograr ventajas competitivas, vistas como algo único para los clientes, y desarrollar sinergia entre los entes internos y externos de la organización servirá para desarrollar mejores productos para los clientes.” (p. 53)

Es importante tener diversas definiciones de estrategia para que brinden un mejor alcance a la investigación, con ello la parte práctica tendrá una base teórica sólida. Mintzberg (1987) agrega que la estrategia puede ser deliberada, emergente y realizada. Por ello el gerente es el generador de estrategias de constante adaptación y búsqueda de cambio para la organización.

La estrategia también puede ser algo intangible, algo que genere una filosofía. Porter (1990) describe a la estrategia como las acciones con las que una elige diferenciarse frente a los competidores para brindar una propuesta de valor único. Por ello es que la estrategia es la actividad que puede trazar el camino a largo plazo de la organización.

2.2.2. Clasificación de la estrategia

De acuerdo con Hax y Majluf (1991) la estrategia se puede clasificar de acuerdo a las características de su proceso de formulación

Clasificación de la estrategia		
Alcance	Proceso	Orientación
Explícita, la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo, mediante determinados cursos de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior.	Producto de un proceso analítico formal disciplinado, cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio y funcional.	Patrón de acciones pasadas, la estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.
Implícita, cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.	Producto de un proceso de enfoque del poder, cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores clave.	Planeada con una visión de futuro, la estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

Figura 2. En esta figura se plasma la clasificación de la estrategia propuesta por Hax y Majluf. Adaptado de "El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia" por F. Alessio, 2008, p. 7

2.3. El proceso estratégico

El proceso estratégico es el conjunto y orden de las actividades que se plasman en una organización, con este proceso se puede alcanzar la visión de la empresa, ayudándola a proyectarse hacia el futuro. Para ello se utiliza como análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son las directrices que encaminaran a la organización en el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

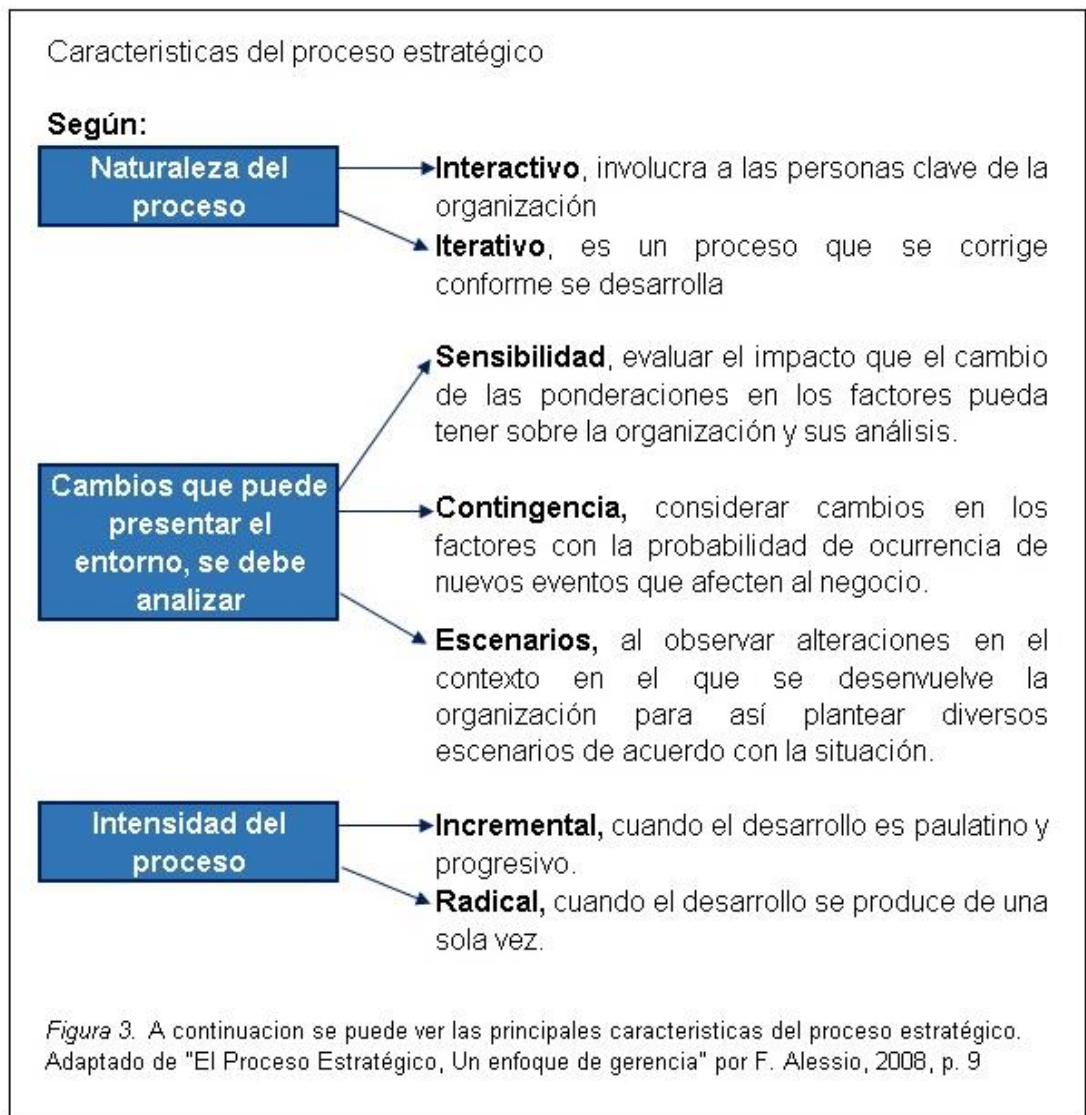
Según D' Alessio (2008) el proceso estratégico generará las respuesta que pueden responder a las siguientes preguntas:

“¿Cómo puedo atender mejor a mis clientes? ¿Cómo puedo mejorar mi empresa? ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Cómo conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos?”, (p.8)

Por esta razón el proceso estratégico será la actividad más relevante del gerente o propietario de la empresa, quien tiene un rol primordial en el proceso ya que él tiene la responsabilidad de continuar el proceso y administrarlo de la mejor manera.

2.3.1. Características del proceso estratégico

El proceso estratégico puede tener las siguientes características:



Las características del proceso estratégico varían de acuerdo al entorno y el contexto en el que la empresa esté ubicada.

2.3.2. Objetivos del proceso estratégico

Siguiendo a D'Alessio (2008), el proceso estratégico presenta los siguientes objetivos:

“Productividad y competitividad, La organización asume el

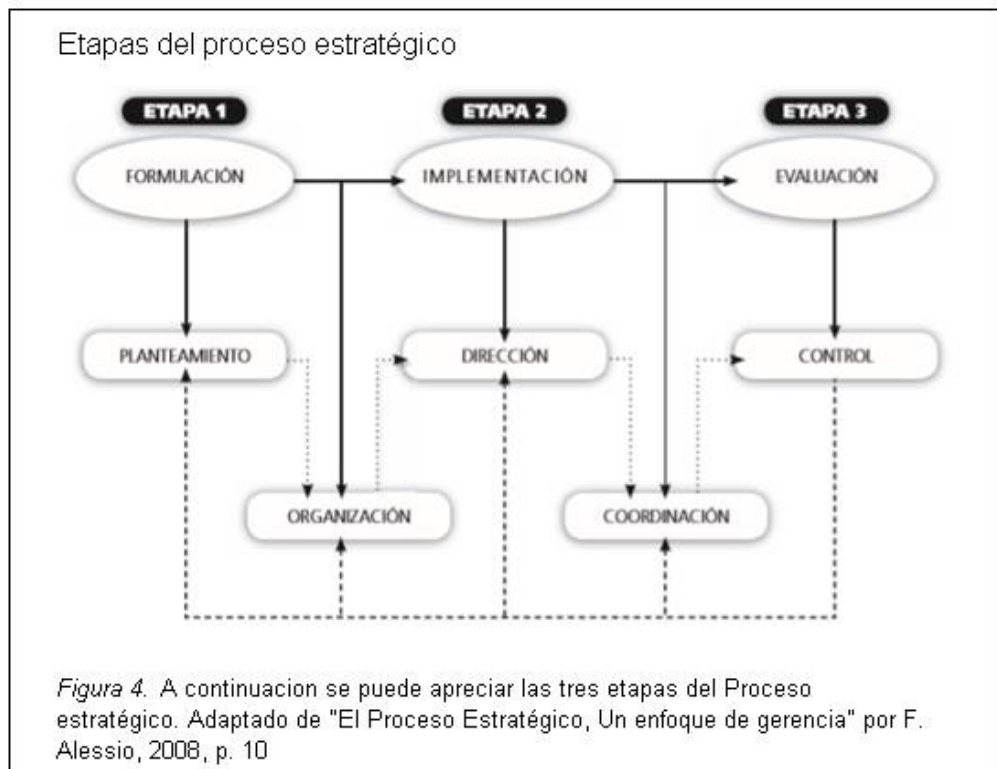
reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

Ética y legalidad, Implica que la organización debe actuar de acuerdo con las reglas que dictan la moral y la ley.

Compromiso social, La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.” (p.10)

Los objetivos propuestos por D'Alessio, son implícitos por ello se deben formular los objetivos específicos de manera que sean de largo y corto plazo, lo cual acompañarán a la empresa en el diseño de su futuro deseado.

2.3.3. Etapas del proceso estratégico



▪ Planeamiento estratégico (formulación)

La formulación estratégica según D'Alessio (2008) debe tener el siguiente orden:

“Inicia con el establecimiento de la visión y misión de la organización; el enunciado de los intereses organizacionales, de sus valores, y del código de ética que normarán el accionar de la organización; la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y terminará con la identificación y selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder

alcanzar la visión trazada”. (p. 11)

- **Dirección estratégica (implementación)**

Está orientada a la organización de las estrategias internas y externas, con ello formular objetivos a corto plazo. D'Alessio (2008) sugiere analizar; la estructura de la empresa, políticas, recursos, motivación y el factor ambiental. Para con ello llegar a la situación futura esperada.

- **Control estratégico (evaluación)**

Esta etapa se lleva a lo largo del proceso estratégico, aquí se supervisa que lo ejecutado se dé acorde a lo planeado. D'Alessio (2008) indica que se deben tomar las acciones correctivas por ello cuenta con acciones de supervisión y ajustes al plan propuesto.

2.4. Administración estratégica:

David (2005) propuso que “la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (p. 5)

Por ello D'Alessio (2008) define la administración estratégica como “proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo. El estrategia desarrolla un proceso basado en asumir, suponer, y pronosticar el futuro de la organización.” (p.15)

La organización debe verse como un todo integrado, con ello tener un panorama más amplio del impacto de las decisiones que puedan tomarse en el futuro y saber adaptarse a los cambios.

2.5. Planeamiento Estratégico:

2.5.1. Definición

El plan estratégico es según Stoner (1996) “el conjunto de planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización”. (p. 290)

Puede decirse que el plan estratégico está enfocado y puede aplicarse para todo tipo de organización ya que establece objetivos para situarse en un entorno determinado, requieren de un periodo amplio y genera un mejor enfoque de cómo debe funcionar la organización.

2.5.2. Importancia

El plan estratégico según referencias de Stoner (1996) ayuda a que cada responsable de la organización tenga conocimiento hacia donde se dirige y se logre comprometer con los lineamientos que tomará la empresa. Es una tarea que no solo involucra a los directivos, sino a todo el personal para lograr sinergias y la consecución de objetivos con miras al futuro.

2.5.3. Estructura

La estructura con la que va a contar el presente plan estratégico va alineada a:

- **Visión**

D' Alessio (2008) señala que

“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?” (p. 61)

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete



características:

Como un concepto complementario Fred David (2003) nos dice que:

“La visión es la capacidad de percibir la realidad futura de una empresa para ver las posibilidades de expansión y rentabilidad que puede alcanzar en un determinado horizonte de tiempo. Va más orientada a la consecución de los objetivos trazados por la organización.” (p. 10)

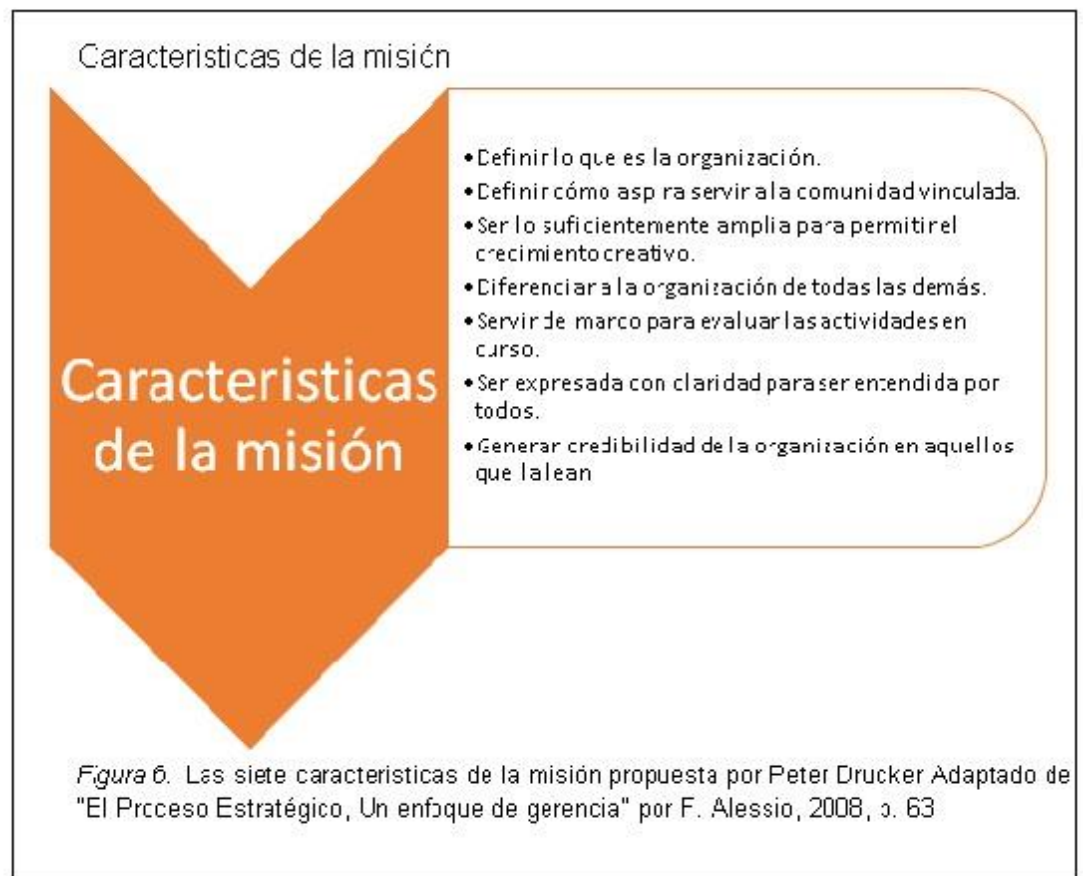
▪ Misión

Según D' Alessio (2008)

“La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y cuán eficiente debe ser para lograr el éxito.”
(p.50)

La misión estratégica es cuando se integran las áreas o grupos de interés, también se define el límite entre lo que se debe hacer y lo que no en la organización. Brinda una directriz en las decisiones de la gerencia para la consecución de los objetivos propuestos.

Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:



▪ Valores

D' Alessio (2008) señala que:

“Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes,

tradiciones, y su personalidad.

Los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas.” (p.69)

▪ **Código de ética**

D’ Alessio (2008) indica lo siguiente:

“El código de ética genera el clima ético de la organización, es una herramienta empresarial importante para la creación de una cultura organizacional sólida en la empresa.” (p. 70)

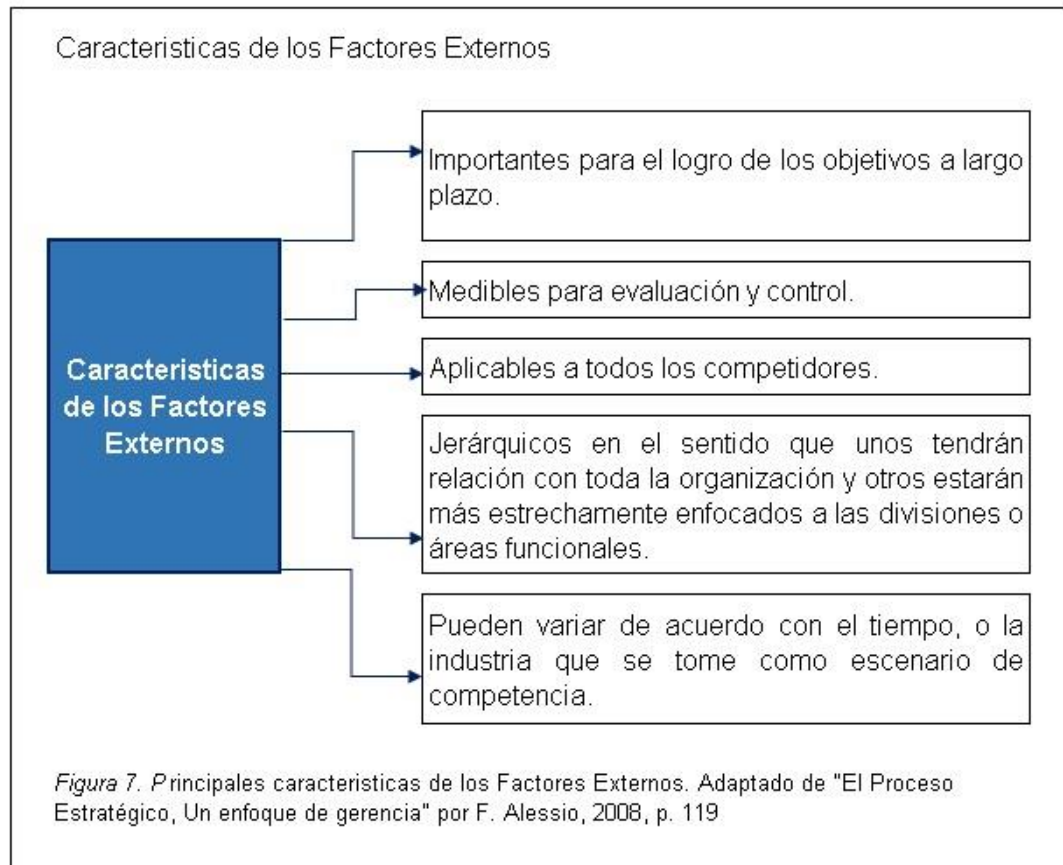
2.5.4. Evaluación Externa

D’Alessio (2008) comenta que la evaluación externa:

“Enfocada a la exploración del entorno y al análisis de la industria, busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.” (p.117)

Este tipo de evaluación debe plasmar un listado de oportunidades que el entorno ofrece para la empresa y como la empresa debe aprovecharlas para así evitar las amenazas que el entorno también brinda. (D’ Alessio, 2008, p.119)

Los factores externos clave se caracterizan por ser:



2.5.4.1. Análisis PESTEC

D'Alessio (2008) señala que,

“Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y competitivas (PESTEC)” (p.120)

- **Fuerzas políticas (P)**

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Se debe estimar si estas fuerzas van a generar oportunidades que la empresa debe aprovechar o van a generar amenazas que la empresa debe mitigar. (D' Alessio, 2008, p. 120)

- **Fuerzas económicas y financieras (E)**

Según D'Alessio (2008)

“Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión.” (p.120)

Estas fuerzas son un factor decisivo para los clientes y proveedores, es de vital importancia para el comercio local e internacional.

- **Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

D'Alessio (2008) señala que:

“Estas fuerzas implican creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida que se desarrollan por las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y creencias religiosas que existen en el entorno externo de la organización.” (p.121)

Estas fuerzas son relevantes ya que establecen el comportamiento de compra del consumidor, el tamaño del mercado y brindan un panorama más amplio

- **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

D'Alessio (2008) propone que:

“Caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y

evolución.” (p.122)

La tecnología ayuda a reducir barreras de costos, mejoras en la inversión y genera mayores ventajas competitivas frente otras organizaciones.

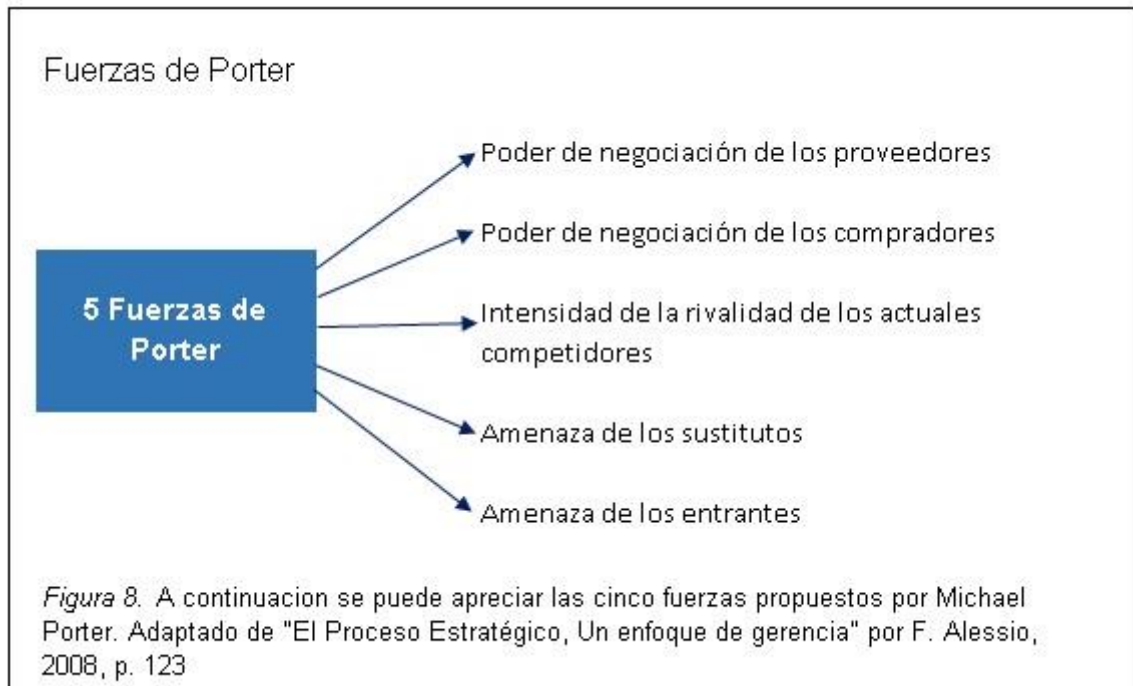
- **Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

D'Alessio (2008) indica que las fuerzas ecológicas y ambientales:

“Las fuerzas ecológicas y ambientales afectará la toma de decisiones que se de en la empresa, ya sea en aspectos operaciones, legales, comerciales, todo ello depende del tipo de industria a la que la empresa pertenezca.” (p.123)

- **Fuerzas competitivas (C)**

Compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a:



Realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter nos brindan un panorama más claro de los factores externos a los que está afecta la organización.

2.5.4.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos, ayudará a ponderar los criterios ajenos a la organización. D'Alessio (2008) señala que la matriz EFE permite, "resumir y evaluar la información que brindó como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno." Por ello las empresas deben responder a estos factores de una manera tanto ofensiva como defensiva.

2.5.4.3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo apoya a la organización a definir los factores clave de éxito (FCE) los cuales son actividades que una empresa debe desarrollarlos

eficientemente para lograr sus objetivos. Deben considerarse todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera. (D'Alessio, 2008, 146 - 150)

2.5.5. Evaluación Interna

Según D'Alessio (2008) la evaluación interna busca:

“Encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades y transformarlas en fortalezas.” (p.168)

2.5.5.1. Evaluación interna y el ciclo operativo

D'Alessio (2008) indica que

“El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, por ello es importante realizar el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- **Administración y Gerencia**

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Es aquí donde convergen las etapas de la administración, planeamiento, organización, dirección y control.

▪ **Marketing y Ventas (M)**

Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

▪ **Operaciones y logística (O)**

El área de operaciones encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes y servicios. Involucra funciones como logística, producción, mantenimiento y calidad. Su gestión es compleja y crítica para el desarrollo, y la competitividad de la organización.

▪ **Finanzas y contabilidad (F)**

Responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Esta área es sumamente importante ya que para la toma de decisiones se considera el riesgo financiero y el coste de oportunidad para con ello determinar qué tan viable a largo plazo es la estrategia.

▪ **Recursos Humanos (H)**

Esta área es la más importante de toda la organización, puesto que sin las personas no podrían llevarse a cabo las actividades de la empresa. Movilizando los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la

organización lograr sus objetivos

▪ **Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Un sistema de información efectivo brinda una retroalimentación, puesto que la tecnología ayuda a optimizar la viabilidad de la información y las comunicaciones. Crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas.

▪ **Tecnología e investigación y Desarrollo (T)**

Toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización lo cual es crucial como fuente de ventajas competitivas.” (p. 181)

2.5.5.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta herramienta, según David (2008):

“Resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas de una empresa, proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. (p. 149)

2.5.6. La estrategia y sus tipos:

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo.

▪ Estrategias de integración

Estrategias de Integración

Pueden ser

Adelante	implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas
Vertical hacia atrás	Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.
Horizontal	Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.

Figura 9. Tipos de estrategias de integración. Adaptado de "El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia" por F. Alessio, 2008, p. 233

Las estrategias deben ser evaluadas con mucho cuidado, buscan generar economías de escala y mejorar la estructura de costes de la organización. También puede evaluarse la obtención de sinergias producto de la unión de varias organizaciones, lo cual tendrá un impacto positivo o negativo en cada una de las empresas.

- **Estrategias Intensivas**

Estrategias Intensivas

Pueden ser

Penetración en el mercado	La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Tiene cinco indicadores
Desarrollo de mercados	Implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de Productos	Estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo

Figura 10. Tipos de estrategias intensivas. Adaptado de "El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia" por F. Alessio, 2008, p. 235

Las estrategias de concentración, tienen como ventaja incrementar la productividad de la organización, no se debe perder de vista el ciclo de vida del producto, para con ello seguir mejorando la operación de la organización.

▪ Estrategias de Diversificación

Estrategias de Diversificación

Pueden ser

Diversificación concéntrica

Es la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.

Diversificación horizontal

Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.

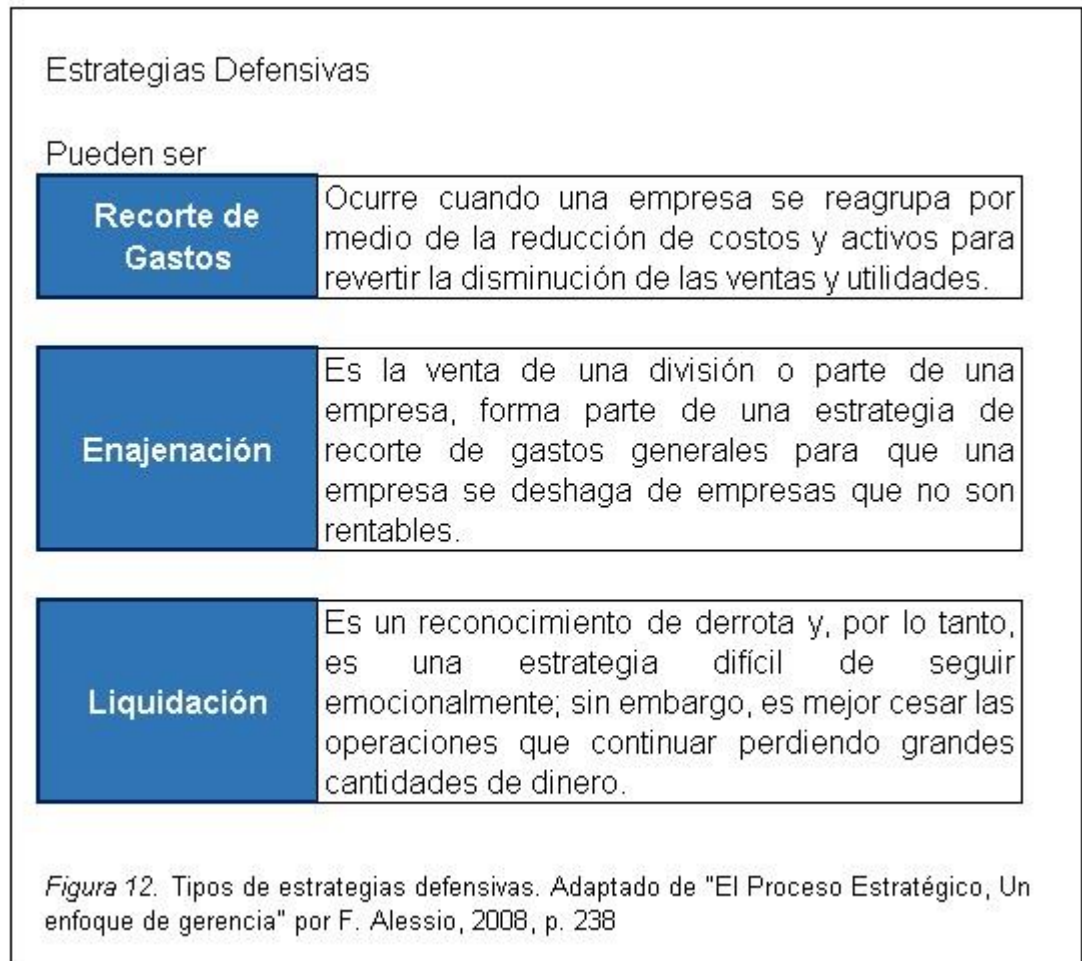
Diversificación de conglomerados

Es la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.

Figura 11. Tipos de estrategias de diversificación. Adaptado de "El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia" por F. Alessio, 2008, p. 237

El enfoque de estas estrategias es netamente incrementar la línea de productos ya estén relacionados o no con ello mejoran su capacidad de competencia puesto que ingresarán a nuevos negocios.

▪ Estrategias Defensivas



Las estrategias defensivas, las cuales son utilizadas para rescatar a la empresa de situaciones financieras deficientes, aquí se definen si es necesario modificar la línea de productos y servicios que tiene la empresa.

▪ **Estrategias de Michael Porter**

Estrategias genericas de Michael Porter

Pueden ser

Liderazgo en costos	Destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.
Diferenciación	Es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio
Enfoque	Conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.
Cadena de Valor	El negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor.
Alianzas estrategicas y asociación	Una alianza estratégica es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad.
Fusiones y adquisiciones	Una adquisición ocurre cuando una empresa grande compra (adquiere) una empresa más pequeña o viceversa. Una fusión se presenta cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa.
Dirección estrategica en pequeñas empresas	El proceso de dirección estratégica es igual de vital para las pequeñas empresas. Desde su inicio, todas las empresas poseen una estrategia, aún si ésta sólo se desarrolla de las operaciones diarias. El proceso de dirección estratégica, aún si se realiza de manera informal o es llevado a cabo por un solo empresario o propietario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.

Figura 13. Estrategias de Michael Porter. Adaptado de "Estrategia Competitiva" por M. Porter, 2008, p. 201

Las estrategias descritas en la figura 13 pretenden dar una dirección sólida a las organizaciones a modo de que puedan mejorar su operación y generar estrategias sólidas a largo plazo.

2.5.7. Formulación y Planeamiento: Decisión y elección de estrategias

2.5.7.1. Formulación estratégica

D' Alessio (2008) presenta tres etapas:

“Etapa de entrada (insumos)
Etapa de emparejamiento (proceso)
Etapa de salida (productos)” (p. 264)

2.5.7.2. Elección de estrategias

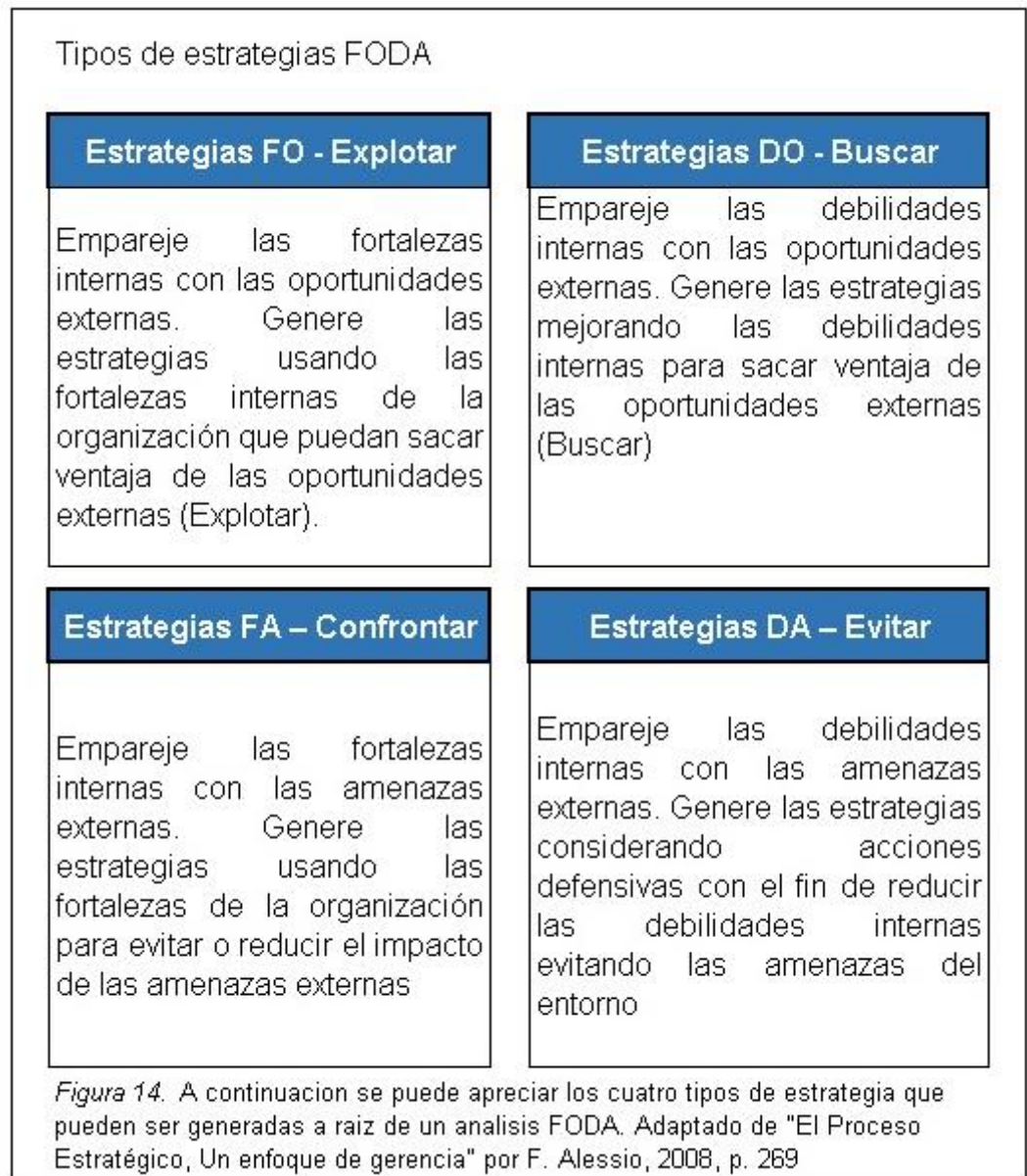
Dentro de la primera etapa de este proceso estratégico se
Según D'Alessio (2008) utilizan las siguientes matrices:

“Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
Matriz Interna – Externa (IE)
Matriz de la Gran Estrategia (GE)” (p.266)

2.5.7.3. Herramientas para la generación y elección de estrategias

- **Matriz de fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Es una herramienta de análisis situacional, con la cual se logra generar cuatro tipos de estrategias:

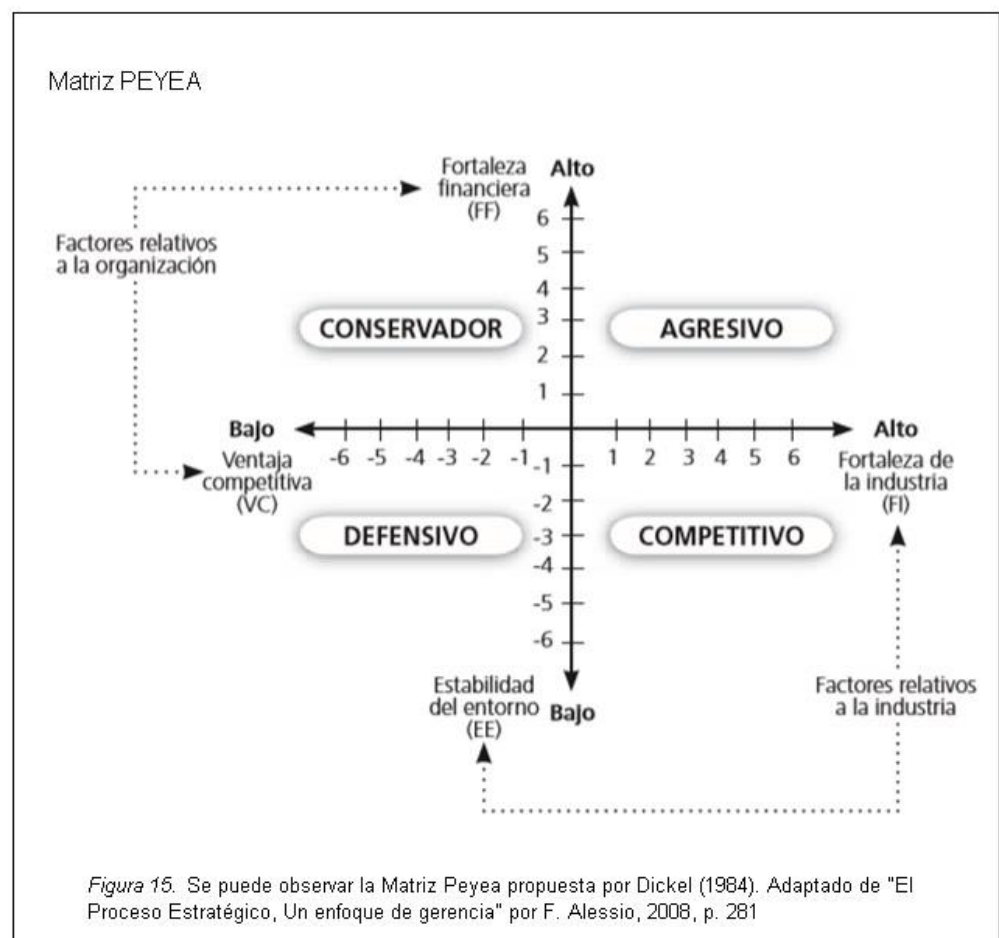


Realizar el emparejamiento correcto de las estrategias resultantes de la matriz FODA nos brindará un panorama más amplio sobre la situación de la organización y cómo afrontar el futuro.

- **Matriz de la Posición Estratégica y la evaluación de la acción PEYEA**

Según Dickel (1984):

“La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una empresa” (p.220)



Por otro lado D'Alessio (2008) indica que:

“Esta matriz tiene dos ejes que combinan factores de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores de la organización

(fortaleza financiera y ventaja competitiva) forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura es: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.” (p. 281)

Miles y Snow (2003) presenta cuatro posturas que van a definir la fuerza estratégica adecuada para cada tipo de negocio: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o defensa

Postura agresiva, alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria

Miles y Snow (2003) señalan a esta postura la cual corresponde a la estrategia de los exploradores, quienes investigan nuevos segmentos producto y mercado. Con ello se determina la atraktividad de la industria y el estado del entorno en el que opera la organización.

Postura competitiva, alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno

En esta situación es necesario que las empresas deban obtener recursos financieros para incrementar sus esfuerzos de marketing, mejorar las acciones del equipo de ventas, reducir costos, optimizar la ventaja competitiva en mercados que tienden a la baja y así diferenciarse de sus competidores (D'Alessio, 2008, p. 282)

Postura conservadora, alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva

Las empresas que atraviesen esta situación deben reducir su línea de productos, reducir costos, mantener toda su atención en la mejora de su flujo de caja, cuidar de sus

productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos para evitar cambios más agresivos. (D'Alessio, 2008, p. 282)

Postura defensiva, baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva

D'Alessio (2008) concluye que:

“La Fortaleza financiera y la Ventaja Competitiva son los dos mayores determinantes de la posición estratégica de una organización, sin embargo, la Fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno caracterizan la posición estratégica de la industria como un todo.” (p.282)

En este caso las empresas deben evaluar su salida del mercado, dejar de producir ciertos productos y mantener una reducción de costos altamente agresivos, minimizar las inversiones a todo nivel.

- **Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**



La matriz BCG provee una imagen de la organización en un momento dado. Con esta imagen se puede manejar el portafolio del negocio, logra generar una influencia en las posibilidades de éxitos de las decisiones futuras de la organización. (D'Alessio, 2008, p. 310)

Cada cuadrante de la matriz BCG tiene ciertas características que según D'Alessio (2008) se denominan a continuación:

“Perros: Baja participación relativa del mercado y compete en un mercado de lento o de poco crecimiento. La posición de la industria o producto es débil lo cual es necesaria la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción.

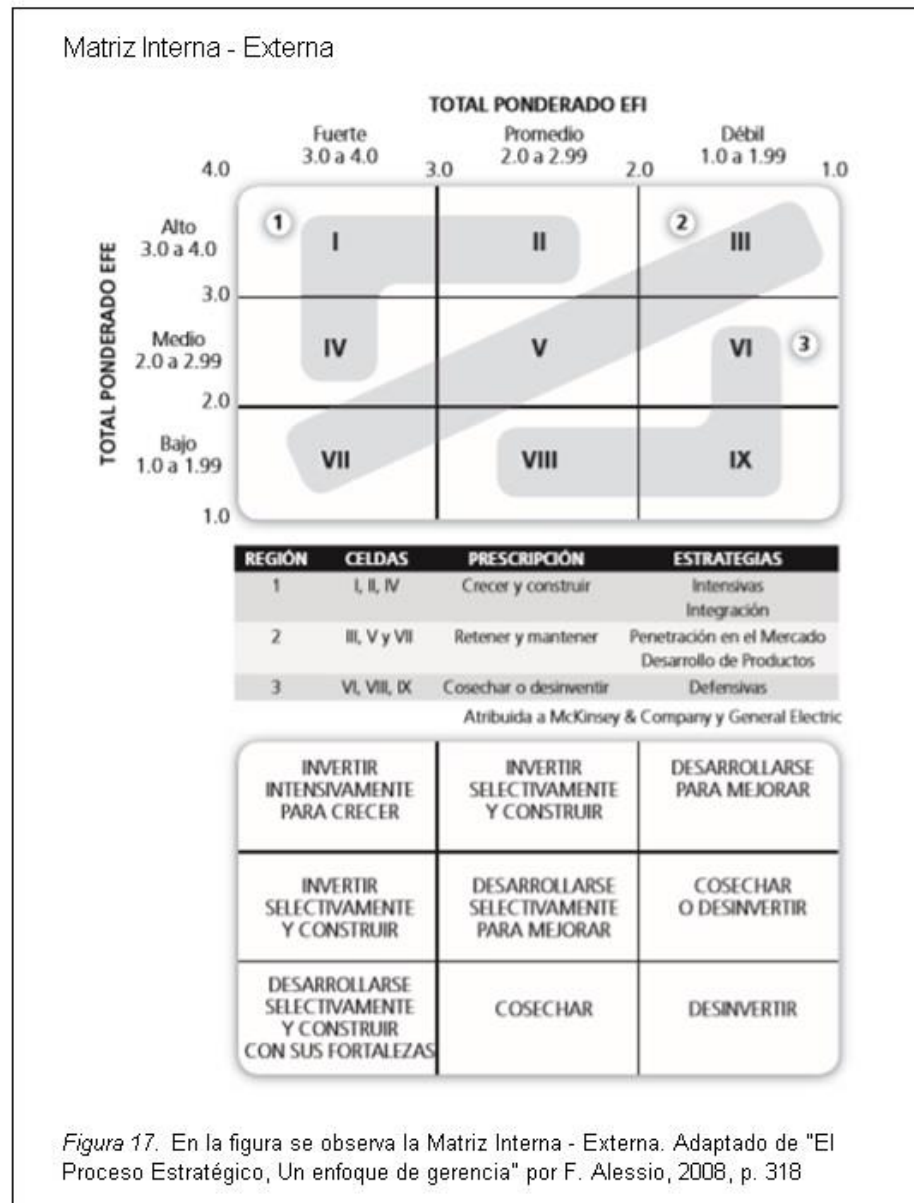
Vacas lecheras: Alta participación relativa del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento.

Deben ser administradas para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible.

Signo de interrogación: Cuenta con una baja participación relativa en el mercado, de igual manera compite en la industria de alto crecimiento. La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o frenar la inversión.

Estrellas: Alta participación en el mercado y alta tasa de crecimiento de la industria. Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para el crecimiento y rentabilidad.” (p.311)

- **Matriz Interna – Externa (IE)**



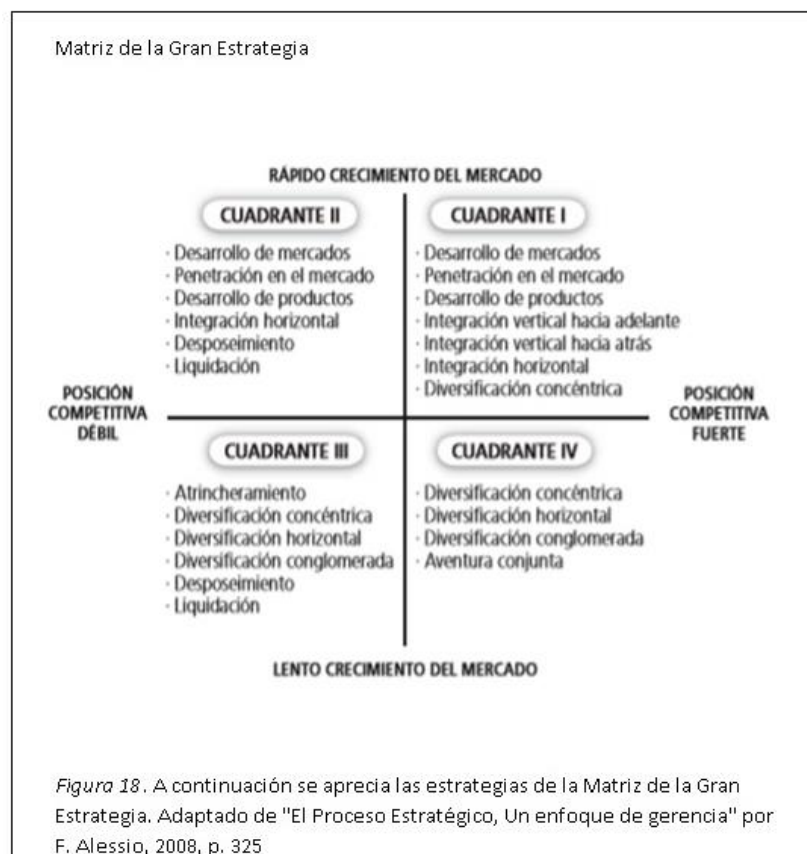
Tiene como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, según D'Alessio (2008):

“Ofrece una mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización ya que los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados para llegar a esos puntajes.” (p.318)

D' Alessio (2008) también señala que:

“La matriz IE consta de dos ejes con tres sectores cada uno, que forman nueve celdas. El eje X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje Y corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.” (p. 318)

▪ **Matriz de la Gran Estrategia**



La postura de D'Alessio (2008) es que:

“El fundamento de esta matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (p.324)

Al evaluar estas dos variables, D'Alessio (2008) indica que, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes:

“Cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido

Cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido

Cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento

Cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.” (p. 326)

- **Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MPCE)**

Es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. D'Alessio (2008) señala que la matriz CPE requiere de una buena capacidad de intuición para evaluar el aliciente de cada estrategia que va relacionada a las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la empresa.

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva		2. Algo atractiva					
3. Atractiva		1. Sin atractivo					

Figura 21. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico.
Adaptado de "El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia" por F. Alessio, 2008, p. 63

Cuenta con seis pasos para desarrollarla:

Pasos para la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estrategico

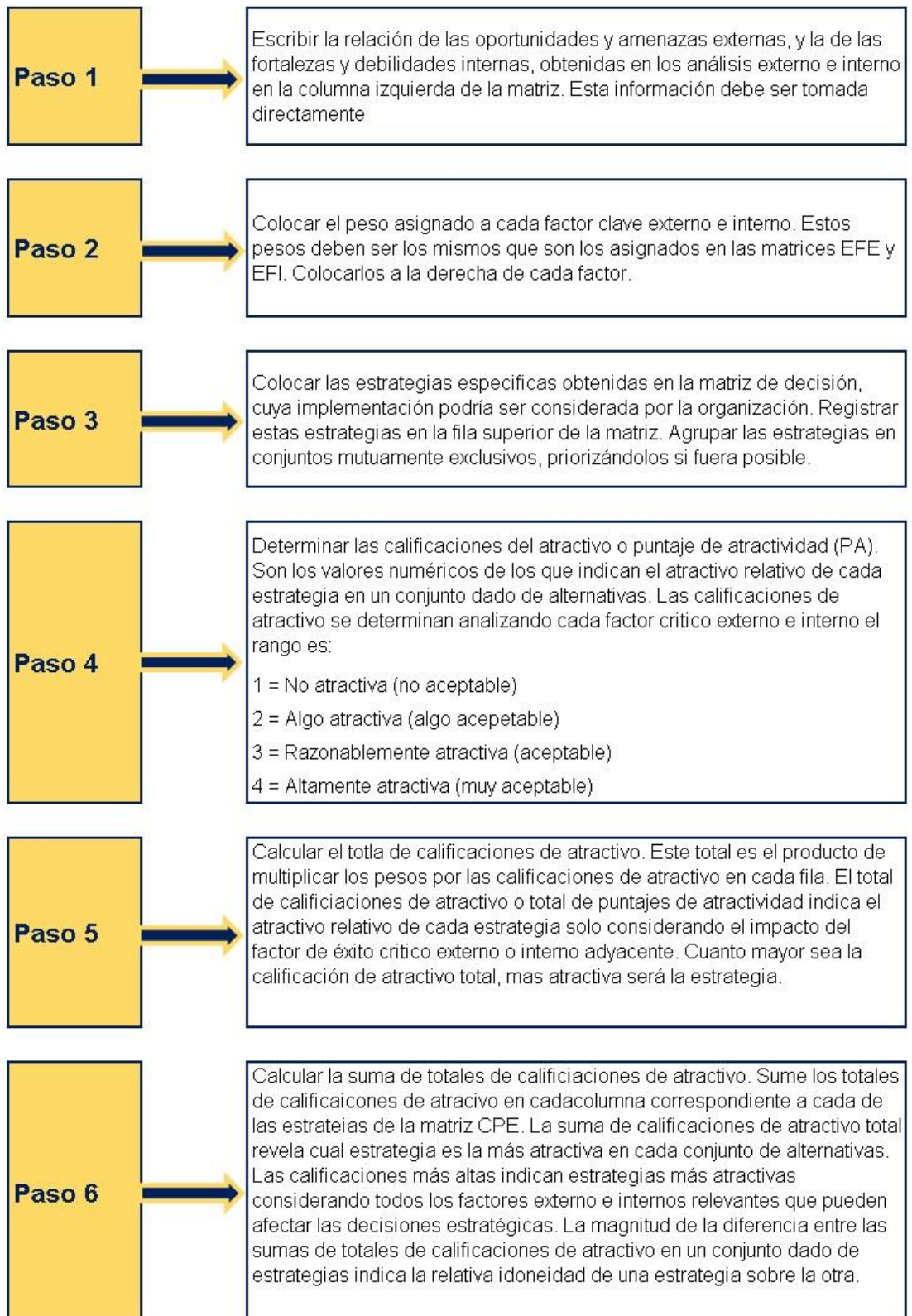


Figura 20. Los seis pasos para la elaboración de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estrategico Adaptado de "El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia" por F. Alessio, 2008, p. 341

2.6. Entidades involucradas en el Mercado Automotriz en el Perú

2.6.1. Asociación de representantes automotrices del Perú (ARAPER)

Esta asociación sin fines de lucro reúne a los representantes autorizados a comercializar vehículos nuevos, están comprometidos con el desarrollo del país mediante la racionalización y búsqueda en la mejora del sector automotriz sin dejar de lado la seguridad y preservación del medio ambiente. (ARAPER, 2015)

2.6.2. Asociación Automotriz del Perú (AAP)

Es el gremio más antiguo de Latinoamérica, fundada en diciembre de 1926, por un grupo de empresarios visionarios con el propósito en común de velar por los intereses de los asociados dedicados al rubro automotriz. Cuenta con una escuela de capacitación del rubro automotriz para lograr una formación complementaria, de esta manera se logra tener los mejores profesionales capacitados exclusivamente en el rubro automotriz

2.6.3. Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)

La Superintendencia Nacional de Registros Públicos, es un organismo autónomo del Ministerio de Justicia tiene como funciones; planificar, organizar, normar, dirigir, coordinar y supervisar la inscripción de actos y contratos que conforman el Sistema. En si el objetivo de esta organización es velar por las propiedades que tienen los ciudadanos logrando registrarlas e indicar su autoridad sobre ellas. (SUNARP, 2017)

2.6.4. Cámara de Comercio de Arequipa (CCA)

La Cámara de Comercio de nuestra ciudad cuenta con 130 años de formación, es una organización sin fines de lucro que representa la actividad empresarial de Arequipa, apoyando la competitividad y defendiendo los intereses de las empresas que tienen operación en esta localidad para promover el desarrollo integral de la ciudad y la Región Sur. (Cámara de Comercio de Arequipa, 2017)

2.6.5. Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, es un organismo perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas, la función de este ente es administrar los tributos provenientes de las empresas y actividades de comercio de las instituciones en el país. Evitar la propagación del contrabando, defraudación de rentas aduaneras y el tráfico ilícito de mercancías para promover la libre competencia de los productores nacionales. Vela por el orden aduanero de las importaciones y exportaciones de nuestro país. (SUNAT, 2017)

2.6.6. Instituto Nacional de la Defensa de la competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)

INDECOPI fue creada en noviembre de 1992, sus principales funciones promover el mercado y proteger a los consumidores. Protege la propiedad intelectual, como son los signos distintivos y derechos de autor, patentes y marcas. Finalmente promueve la leal y honesta competencia entre empresarios, consumidores y el Estado. (INDECOPI, 2017)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Aspectos Metodológicos

1.1. Tipo de estudio o alcance de la investigación

El tipo de estudio para la presente investigación es:

- **Descriptivo**

Puesto que la investigación, refiere detalladamente los procesos de la empresa, así como las herramientas a aplicar, tanto de forma teórica como práctica.

- **Aplicativo**

Gracias a esta investigación se llevará de las teorías investigadas y conocimientos adquiridos a la práctica, a través del desarrollo de las herramientas de análisis y diagnóstico propio a la investigación.

1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se manipularán las variables y es de corte transversal porque se realizará en un periodo determinado, para el cual se considera la información sobre la empresa al primer semestre del 2019.

1.3. Método de la investigación

El método de investigación para este plan estratégico es deductivo ya que permite descubrir nuevos conceptos partiendo de lo general para llegar a lo individual. A través del análisis de los procesos de la empresa y la aplicación de diversos instrumentos se llegará a la construcción del plan estratégico para la empresa Comercial Tejada en el periodo 2019 – 2022.

1.4. Fuentes

▪ Fuentes Primarias

Se realizaron entrevistas al propietario de la empresa, quien cumple la labor de gerente, a su vez a la administradora y al equipo de ventas. También se entrevistó a los clientes de la ciudad de Arequipa para ver la percepción que tienen de la empresa y la calidad de los productos.

▪ Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se han utilizado son los informes trimestrales de la empresa, Balance General y Estado de Resultados para el desarrollo del análisis interno, así mismo se empleó los reportes estadísticos presentados en INEI, MTC, SUNAT entre otras instituciones, las cuales alimentan el análisis externo, para comprender el desarrollo del mercado, en el que se encuentra la empresa.

1.5. Población y muestra

La población de empresas compradoras de autopartes de Arequipa, los cuales son clientes frecuentes que superan el monto de compra de S/4000.00 en promedio mensual, de Comercial Tejada siendo un total de 20 clientes. La población total de talleres mecánicos, centros de reparación oscila entre los 2500 y 3000 negocios que operan con la formalidad necesaria que SUNAT y el Estado requieren.

El muestreo es no probabilístico y por conveniencia, puesto que la tesista solo ha contado con acceso a la información de 20 clientes, quienes son los que cuentan con mayor frecuencia de compra para la empresa Comercial Tejada.

1.6. Técnicas e instrumentos

Como técnica se usaron las entrevistas y el instrumento fue la guía de preguntas, estas se realizaron a los clientes y colaboradores. Además, se consideraron herramientas de diagnóstico y análisis como: el análisis Pestel, donde se evaluaron los factores externos a la organización y el análisis de Porter donde se evaluaron los factores internos de la empresa.

Las herramientas de análisis son las matrices MEFE, MEFI, BCG, IE, FODA y BSC las cuales ayudaron a tener más claras las estrategias que se han definido para que la empresa las implemente y pueda darle un seguimiento constante.

1.7.Recolección, procesamiento y tratamiento de la información

Para la recolección de datos se utilizará como instrumentos la guía de preguntas para una entrevista que será aplicada tanto al personal administrativo como a los clientes. Por ello se agendarán citas con los clientes y sus respectivos propietarios para que puedan brindar un feedback más completo. Así mismo se revisará los reportes estadísticos presentados en INEI, MTC, SUNAT entre otras instituciones, las cuales alimentan el análisis externo

Para el procesamiento se usará programas de ofimática como Excel, Word, Power Point. En los cuales se plasmarán tablas de presentación de los resultados de las entrevistas.

Se tratará la información a través del análisis y propuesta de estrategias, lo cual ayudará a que se generen tácticas y actividades para el desarrollo de las mismas.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Análisis externo

1.1. PESTEL

1.1.1. Fuerzas políticas:

▪ Actualidad política

En el lapso de 2017 a 2019 ha sido un periodo de inestabilidad durante el periodo de Pedro Pablo Kuczinsky, el cual pasó por un proceso de vacancia con un resultado negativo para la oposición, posteriormente procede a renunciar y se da la sucesión de Martin Vizcarra al mando de la presidencia de Perú. El actual presidente propone reformas para el sistema político y judicial con el cual el 83% de la población está de acuerdo con cambiar el mecanismo de elección de jueces, el 81,9% prohíbe la reelección de congresistas y un 44,6% regresaría al sistema bicameral. (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, 2018)

El actual presidente Martin Vizcarra propuso adelantar las elecciones al 2020, debido que se está viviendo una crisis política y la manera de ordenar la coyuntura actual sería atrayendo nuevos personajes políticos que contribuyan a este orden. Como señala Torres (2019) Prolongar la crisis política al 2021 solo contribuiría a postergar la recuperación económica y a incrementar la agitación social.

▪ Corrupción

La última encuesta nacional urbano-rural de El Comercio-Ipsos (2018) muestra que la corrupción es el principal problema del país en la actualidad: un 57% de entrevistados lo considera así. Este primer lugar no se repetía desde el 2010, durante el segundo gobierno de Alan García. (La corrupción el principal problema del Perú, párr. 1)

Es importante señalar que la corrupción no afecta a un solo sector, afecta a todo el país y a todos los sectores económicos.

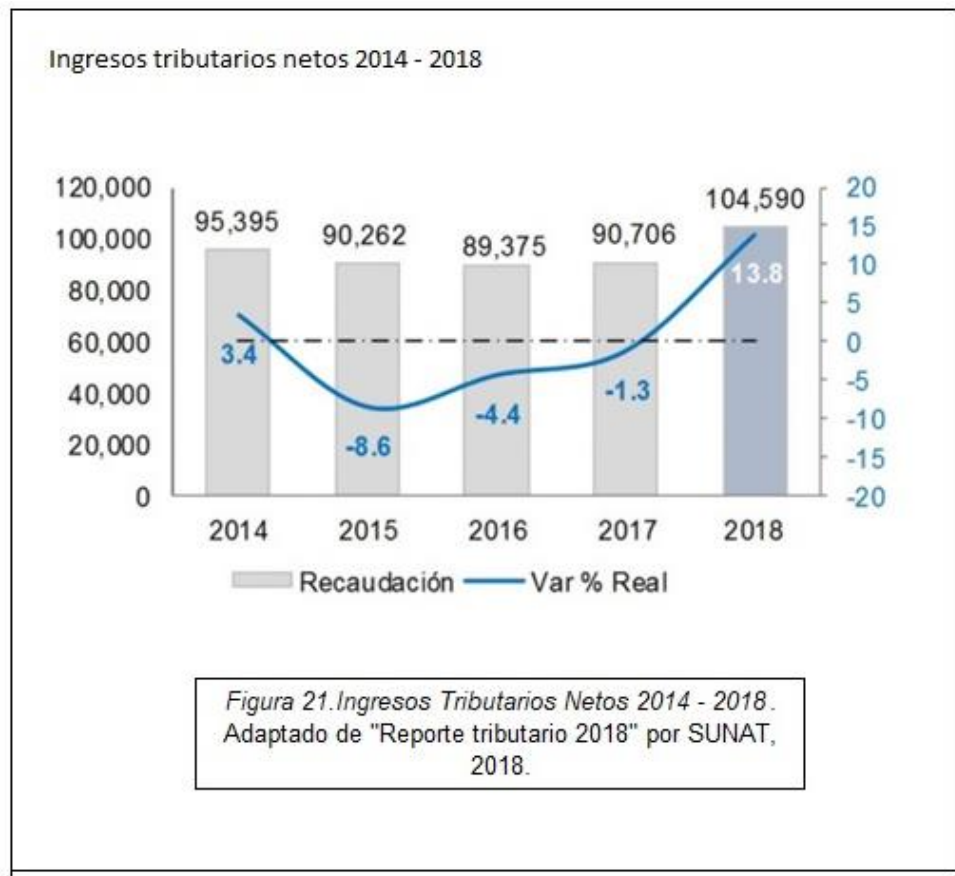
Según Darteano (2018)

“Los escándalos de corrupción han influido, inevitablemente en la economía nacional, tal como se está reflejando en la venta de vehículos nuevos. Por ello, es necesario que las autoridades competentes diferencien a la empresa, del funcionario que habría incurrido en actos delictivos, ya que no se puede amenazar la supervivencia de las empresas y continuar afectando a sus trabajadores, proveedores, clientes y al país en general. Además, se ha creado un clima de inestabilidad e incertidumbre” (Asociación Automotriz del Perú)

Por ello la corrupción es una condición que involucra a más de un sector, generando un impacto irreversible en el corto plazo en la coyuntura del país. El sector automotriz, como lo indica la Asociación Automotriz del Perú, no es ajeno a esta situación.

▪ **Recaudación Tributaria**

Según SUNAT (2019) En el 2018 se recaudaron S/ 104,590 millones de ingresos tributarios del Gobierno Central, este importe representa S/. 13,884 millones más que en el 2017 lo cual representa un crecimiento de 13,8%, esto refleja que la tendencia de la recaudación tributaria tiende al alza. (párr. 3)



- **Impuesto Selectivo al consumo (ISC)**

Sunat (2019) señala que la recaudación por ISC sumó S/. 6,860 millones, refleja un crecimiento de 7.2% y una mayor recaudación de S/ 545 millones respecto del 2017. Esto se debe al incremento en la tasa en algunos bienes de consumo y lujo. (párr. 12)

Impuesto selectivo al consumo 2014 - 2018



Figura 22. Impuesto Selectivo al Consumo 2014 - 2018. Adaptado de "Reporte tributario 2018" por SUNAT, 2018.

Importación de vehículos livianos nuevos

Importación de vehículos livianos nuevos

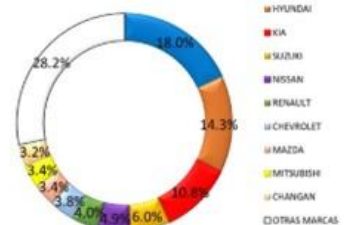
IMPORTACION DE VEHICULOS LIVIANOS (ene-dic 2018)



	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	AGUM
automóviles, sw	5,504	5,186	5,380	5,160	5,398	5,131	4,777	4,054	4,534	5,279	3,918	5,271	54,918
camionetas	6,199	7,508	8,727	8,311	9,557	5,628	7,597	7,327	7,363	6,036	6,603	5,999	86,855
V. LIVIANOS	11,703	12,694	14,067	13,471	14,955	9,163	12,374	11,351	11,897	10,315	10,521	9,272	141,773

Fuente: SUNAT - AAP

MARKET SHARE IMPORTACION DE VEHICULOS LIVIANOS (ene-dic 2018)



V. LIVIANOS

1 TOYOTA	25,509
2 HYUNDAI	20,322
3 KIA	15,129
4 SUZUKI	8,508
5 NISSAN	8,909
6 RENAULT	5,641
7 CHEVROLET	5,527
8 MAZDA	4,843
9 MITSUBISHI	4,389
10 CHANGAN	4,586
OTRAS MARCAS	20,999

141,773

Figura 23. Importación de vehículos livianos nuevos 2018. Adaptado de "Asociación Automotriz del Perú" por SUNAT, 2018.

Según lo analizado en la figura se puede inferir que debido al incremento del ISC los precios de los vehículos livianos como

automóviles, suv y camionetas. Por ende el volumen de compra del año 2018 comparado con el año 2017, ha bajado considerablemente.

1.1.2. Fuerzas económicas

- **Evolución del PBI en Latinoamérica**

En la figura 24 se puede apreciar que el PBI nacional ha tenido un alza entre los años 2010 a 2013 debido al boom económico y minero por el que atravesó nuestro país.

A partir del 2014 en adelante el PBI nacional ha estado promediado entre valores de 3 a 4, lo cual quiere decir que la población ha mejorado y mantiene un buen nivel económico y su nivel de consumo se mantiene en puntos positivos.

Producto bruto interno 2010 - 2018

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
América Latina y el Caribe	6.2	4.5	2.8	2.9	1.2	-0.2	-1.1	1.2	1.3
América Latina	6.3	4.5	2.8	2.9	1.2	-0.2	-1.1	1.2	1.3
Argentina	10.1	6	-1	2.4	-2.5	2.7	-1.8	2.9	-2.8
Bolivia	4.1	5.2	5.1	6.8	5.5	4.9	4.3	4.2	4.3
Brasil	7.5	4	1.9	3	0.5	-3.5	-3.5	1	1.4
Chile	5.8	5.8	5.5	4	1.8	2.3	1.3	1.5	3.9
Colombia	4.3	7.4	3.9	4.6	4.7	3	2	1.8	2.7
Costa Rica	5	4.3	4.8	2.3	3.5	3.6	4.2	3.2	3.2
Cuba	2.4	2.8	3	2.8	1	4.4	0.5	1.6	1.1
Ecuador	3.5	7.9	5.6	4.9	3.8	0.1	-1.6	3	1
El Salvador	2.1	3.8	2.8	2.4	2	2.4	2.6	2.3	2.4
Guatemala	2.9	4.2	3	3.7	4.2	4.1	3.1	2.8	2.9
Haití	-5.5	5.5	2.9	4.2	2.8	1.2	1.5	1.2	1.8
Honduras	3.7	3.8	4.1	2.8	3.1	3.8	3.8	4.8	3.6
México	5.1	3.7	3.6	1.4	2.8	3.3	2.9	2	2.2
Nicaragua	4.4	6.3	6.5	4.9	4.8	4.8	4.7	4.9	-3.1
Panamá	5.8	11.8	9.2	9.6	5.1	5.6	5	5.4	4.8
Paraguay	11.1	4.2	-0.5	8.4	4.9	3.1	4.3	4.8	4.6
Perú	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	4	2.5	3.9
República D	8.3	3.1	2.7	4.9	7.6	7	6.6	4.6	5.6
Uruguay	7.8	5.2	3.5	4.6	3.2	0.4	1.7	2.7	1.9
Venezuela	-1.5	4.2	5.6	1.3	-3.9	-15

Figura 24. Variación porcentual de PBI. Adaptado de "Producto Bruto Interno en Latinoamérica" por INEI 2018.

▪ PBI en Arequipa

Producto bruto interno 2010 - 2018								
Actividades	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,374,603	1,415,362	1,528,671	1,539,470	1,598,997	1,575,924	1,662,593	1,691,031
Pesca y Acuicultura	29,067	81,043	81,206	40,180	57,038	55,224	52,988	38,431
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	5,755,318	5,767,704	5,572,085	5,449,447	4,715,855	5,542,767	10,926,200	11,591,334
Manufactura	3,393,015	3,579,195	3,465,927	3,456,963	3,625,742	3,398,852	3,425,958	3,212,866
Electricidad, Gas y Agua	219,990	246,560	267,218	287,609	260,190	262,289	289,112	354,466
Construcción	1,266,019	1,310,584	1,765,064	2,041,958	2,240,321	1,986,665	2,105,319	2,293,202
Comercio	2,074,944	2,217,416	2,467,068	2,553,770	2,658,350	2,713,594	2,786,914	2,850,890
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	1,062,680	1,164,766	1,195,565	1,255,836	1,283,952	1,355,091	1,431,774	1,486,625
Alojamiento y Restaurantes	411,648	454,026	499,722	525,403	558,182	576,089	590,065	597,117
Telecom. y Otros Serv. de Información	541,445	594,808	685,598	748,755	820,052	894,536	967,344	1,039,163
Administración Pública y Defensa	633,644	650,054	714,386	751,745	798,771	819,812	862,133	909,010
Otros Servicios	3,396,360	3,557,295	3,791,032	3,977,967	4,155,358	4,339,909	4,519,427	4,652,770
Valor Agregado Bruto	20,158,733	21,038,813	22,033,542	22,629,103	22,772,808	23,520,752	29,619,827	30,716,905

Figura 25. Variación porcentual de PBI. Adaptado de "Producto Bruto Interno en Arequipa, según actividades económicas" por INEI 2018.

El PBI de la ciudad de Arequipa ha tenido un mejor panorama frente a los indicadores del PBI nacional.

En la figura 25 se puede apreciar que desde el 2010 el PBI arequipeño tiende al alza, específicamente en el sector comercio, el cual es el cuarto sector con mayor incremento y productividad en la ciudad de Arequipa.

Este indicador infiere que hay un buen número de personas que han mejorado sus ingresos anuales y negocios ligados a estos rubros que también han mejorado sus niveles de venta.

Inflación mensual



Figura 26. Inflación mensual en Arequipa. Adaptado de "Reporte económico septiembre 2018" por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2018.

▪ Reporte de inflación

La inflación acumulada en Arequipa, alcanzó el 2.44%, mientras que la inflación a nivel nacional y la inflación de Lima Metropolitana, alcanzaron el 2.01% y 1.80% respectivamente. (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2018)

El 2018 se generó un incremento en precios en el grupo de transporte debido al alza del ISC (Impuesto Selectivo al Consumo) Lo cual generó un alza en todos los sectores que se ven involucrados como combustibles, alimentos y bebidas debido al coste logístico de transportar estos productos. Por el lado de la importación de autopartes también se produjo una ligera alza en precios, debido al transporte y coste logístico de los repuestos.

Variación del tipo de cambio

Tipo de Cambio													
Año	Promedio	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Soles por US dólar 1/													
2015	3.184	3.006	3.079	3.092	3.120	3.150	3.161	3.181	3.238	3.219	3.248	3.337	3.383
2016	3.375	3.437	3.506	3.407	3.302	3.334	3.317	3.299	3.333	3.382	3.386	3.403	3.395
2017	3.260	3.340	3.260	3.264	3.247	3.273	3.268	3.249	3.241	3.246	3.251	3.241	3.246
2018		3.215	3.248	3.252	3.231								

Figura 27 Tipo de Cambio 2014 - 2018. Adaptado de "Tipo de cambio promedio" por Superintendencia de Banca y Seguros, 2018.

El tipo de cambio ha presentado ligeras alzas a lo largo del 2015 al 2018, lo cual es un punto a favor si es que se mantiene en promedio de 3.37 de cara al futuro puesto que el costo de importación podrá mantenerse en un corto plazo. Si el tipo de cambio presenta una brusca alza, generará que los precios de venta de autopartes sean más caros y por ende se reduzca el nivel de ventas de los mismos.

▪ Importaciones

Entre enero y agosto del 2018, las importaciones arequipeñas fueron por un valor FOB de 917.9 millones de dólares, incrementándose en 35.6%, debido al aumento de las importaciones de bienes de capital (49.1%) e insumos (36.2%), pese a la contracción de las importaciones de bienes de consumo (-32.4%). Respecto a la importación de insumos, el incremento se debe principalmente por una mayor importación de combustibles; mientras que en el caso de la importación de bienes de capital, se incrementaron las importaciones de equipos de transporte, así como de bienes de capital para la agricultura e industria. (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2018)

Importaciones por el puerto de Matarani

DESCRIPCIÓN	Enero - Agosto VAR. %
BIENES DE CONSUMO	-32,4%
Bienes de Consumo no Duradero	-43,1%
Bienes de Consumo Duradero	4,6%
INSUMOS	35,2%
Combustibles, Lubricantes, Conexos	51,1%
Materia Primas para Agricultura	-20,8%
Materia Primas para la Industria	24,7%
BIENES DE CAPITAL Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	49,1%
Materia de Construcción	-20,4%
Bienes de Capital para la Agricultura	58,4%
Bienes de Capital para la Industria	44,2%
Equipos de Transporte	143,6%
TOTAL IMPORTACIONES	35,6%

Figura 28 Importaciones por el puerto de Matarani 2018. Adaptado de "Importaciones por puerto de Matarani" por Banco Central de Reserva del Perú, 2018.

▪ Parque automotor nacional

Según la Asociación Automotriz del Perú (AAP), en el primer trimestre del año 2017 se registraron 45,851 unidades ello superó en 9.4% a las ventas de vehículos dadas en el 2016.

Parque Automotor en el Perú

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	1 849 690	1 979 865	2 137 837	2 223 092	2 423 696	2 544 133	2 768 761	3 617 907
Amazonas	2 390	2 407	2 400	2 351	2 314	2 275	2 355	3 002
Áncash	22 086	23 322	25 418	26 786	29 573	31 213	33 955	47 949
Apurímac	3 969	3 966	4 039	4 048	4 139	4 192	4 387	4 968
Arequipa	106 521	118 985	134 533	143 914	164 302	176 315	195 257	260 426
Ayacucho	5 716	5 784	5 941	5 950	6 021	6 022	6 325	7 483
Cajamarca	15 107	17 320	19 673	20 849	22 664	23 740	26 083	33 945
Cusco	45 090	48 491	53 675	57 222	64 820	69 213	76 840	98 134
Huancavelica	1 319	1 317	1 323	1 298	1 315	1 286	1 326	1 670
Huánuco	11 864	12 576	13 476	13 899	14 911	15 648	17 115	25 020
Ica	26 135	26 419	26 551	26 305	26 439	26 715	28 334	37 939
Junín	51 094	53 118	56 237	57 762	61 933	64 576	69 889	103 132
La Libertad	158 672	162 026	167 325	170 255	178 433	183 931	195 771	146 999
Lambayeque	45 881	49 440	53 902	56 412	61 896	65 160	71 036	98 025
Lima 1/	1 195 353	1 287 454	1 395 576	1 453 028	1 590 755	1 674 145	1 825 664	2 462 321
Loreto	5 089	5 211	5 313	5 372	5 533	5 501	5 707	8 564
Madre de Dios	986	1 027	1 062	1 099	1 136	1 161	1 306	1 492
Moquegua	13 348	14 003	14 608	14 772	14 979	14 931	15 517	21 957
Pasco	7 351	7 292	7 238	7 103	6 956	6 804	6 938	9 328
Piura	36 367	39 099	42 404	44 543	49 576	52 390	57 196	80 788
Puno	34 169	37 074	40 543	42 383	45 056	46 200	49 752	65 847
San Martín	10 151	10 418	10 926	11 082	11 648	12 047	12 975	11 187
Tacna	40 465	42 318	44 430	45 247	47 180	48 201	51 729	71 863
Tumbes	3 086	3 119	3 257	3 296	3 372	3 415	3 601	4 855
Ucayali	7 481	7 679	7 987	8 116	8 745	9 052	9 703	11 013

Figura 29 Parque automotor en el Perú 2017. Adaptado de "Parque automotor en circulación a nivel nacional 2017" por Superintendencia Nacional de Registros Públicos, 2017.

El parque automotor en Arequipa desde el año 2010 al 2017 ha experimentado un crecimiento exponencial de aproximadamente 160000 vehículos. Lo cual es muestra de que la situación económica de la ciudad ha mejorado, con ello la demanda de repuestos vehiculares también se ha acrecentado. La tendencia a futuro es que estos números mejoren y la demanda de autopartes también crezca.

1.1.3. Fuerzas Sociales

- **Salario en el Perú**

Desde el 01 de abril del 2018 la remuneración mínima vital de los trabajadores se ha incrementado a S/. 930.00 cuando inicialmente la cifra fue de S/. 850.00. Este salario debe ser abonado por las empresas privadas y microempresas. (Redacción Perú.com, 2018)

- **Contrabando**

Según SUNAT se estima que el contrabando está en 586 millones de dólares, de este monto el 30% (109 millones de dólares) es lo que el Estado deja de recaudar. (Gestión, Contrabando en el Perú, 2018)

- **Informalidad**

La informalidad es un grave problema que aqueja a América Latina y el Caribe, la producción de este sector equivale a un tercio del PBI. Según el estudio del Banco Mundial, hay una alta dispersión entre países por ejemplo en Chile el sector informal representa el 16% del PBI, en el caso de Bolivia el sector informal llega al 56% del PBI. (Diario El Comercio, 2018)

- **Tasa de Desempleo en Perú**

La tasa de desempleo en el 2017 se ubicó en 8.1%. Del total de desempleados se registra que 201300 son hombres y 219600 son mujeres. La tasa de desempleo en el caso de las mujeres se aceleró en 9.3% y en el caso de los hombres creció en 0.5% en el mismo periodo. (Diario El Comercio, Tasa de desempleo crecimiento en cinco años, 2017)

- Tasa de desempleo en Arequipa

Expectativa neta de empleo

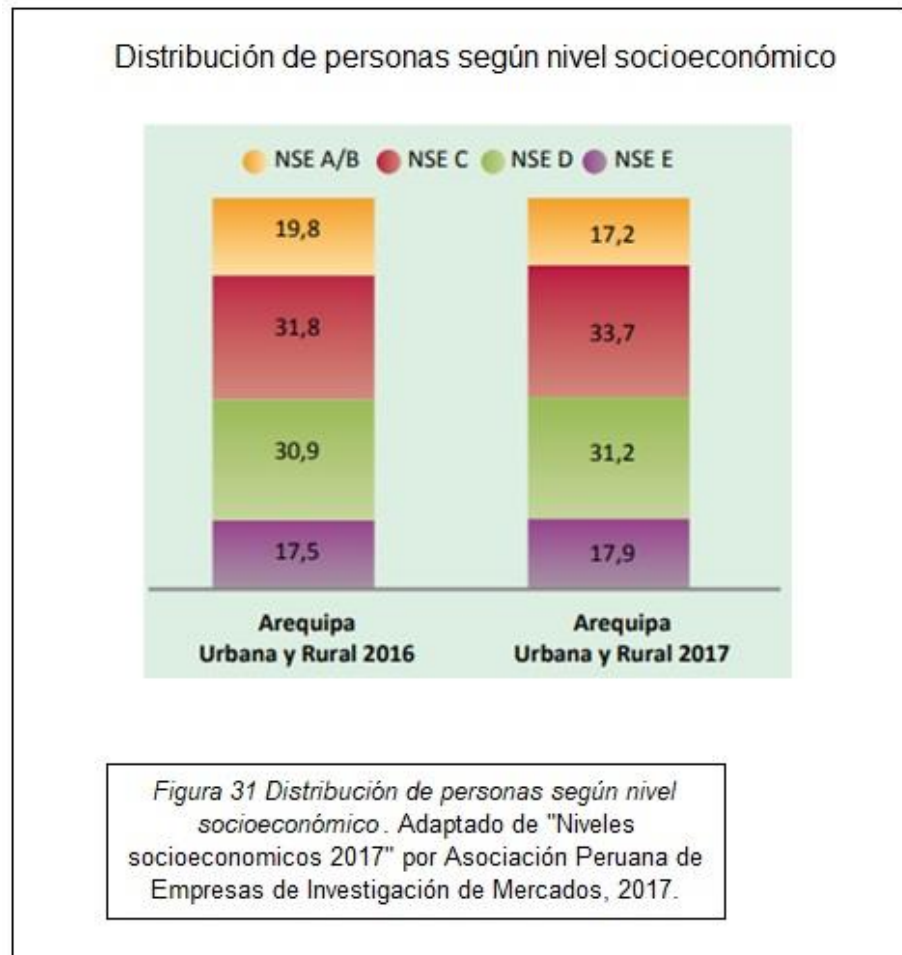


Figura 30 Empleo en Arequipa . Adaptado de "Expectativa neto de empleo en Arequipa" por Camara de Comercio e Industria de Arequipa, 2018.

Según la encuesta de expectativas de empleo (Manpower, 2018) Arequipa tuvo una expectativa de + 6% para el cuarto trimestre del 2018, se esperaba que mejore el clima de contrataciones e inversión en capital humano en la empresa privada. A Julio 2018 la variación promedio anual de empleo es de 1,7% debido al incremento en las actividades extractivas, transporte, almacenes y comunicaciones.

▪ Niveles socioeconómicos en Arequipa

Las cifras con las que Arequipa cuenta son resultados favorables frente a los resultados nacionales, es interesante que para el 2017 la mayor concentración de los niveles socioeconómicos A, B y C suman 50,9%.



▪ Comportamiento del consumidor arequipeño

Según Arellano Marketing, el consumidor arequipeño es un 42% de la población es conservador y el 20% progresista.

Para los conservadores, aún mantienen tradiciones, consideran que el matrimonio es el pilar de la sociedad, hacen compras conscientes y buscan ahorrar. En el caso del grupo progresista, las compras que realicen deben significar progreso o rentabilidad.

El 74% de los arequipeños se considera clase media, significa un alza en los ingresos más no en los hábitos de compra. En el caso de la comercialización de productos el 40% de los arequipeños no compraría un nuevo producto, lo cual significa un gran reto para las empresas quienes deben esforzarse en precio, calidad y garantía. (Diario Correo, Consumidor arequipeño, conservador y progresista, 2017)

1.1.4. Fuerzas tecnológicas

- **Autos eléctricos**

Según el viceministro de Energía, Arturo Vásquez, se está trabajando un estudio para contar con los estándares técnicos necesarios para el ingreso de autos eléctricos. La meta es que antes del 2021 en el Perú circulen autos eléctricos, es un compromiso asumido en la COP 21 para mitigar el 30% de las emisiones de gases de efecto invernadero hacia el 2030. (Gestión, 2018)

- **Software de inventarios**

Son sistemas que ayudan a que la comercialización y distribución de productos sea optima, el más usado es el ERP (Enterprise Resource Planning). La finalidad de este software es agilizar los procesos de atención al cliente y canales de ventas, funciona con todo tipo y rubro de empresa. (Aner, 2017)

- **Aliexpress**

Aliexpress ha destacado siempre por su variedad y cómodos precios. Se puede desde comprar ropa, zapatos, hasta artículos tecnológicos como laptops, smartphones, tablets y más. No se puede pagar por Paypal, pero la mayoría de veces el envío es gratis. (Para quitarse el sombrero, 2017)

- **BangGood**

BanGood está especializada en productos de tecnología pero podrás encontrar de todo, desde ropa hasta productos del hogar. La diferencial de esta página es que tiene almacenes en el Reino Unido, lo que hace que los compradores de la Unión Europea reciban sus pedidos mucho más rápido. Tiene envío gratis a todo el mundo, descuentos y promociones. (Para quitarse el sombrero, 2017)

- **Incoterms10**

Esta aplicación tiene el objetivo de explicar de manera interactiva los términos de Incoterms, esto se explica a través de videos descripciones textuales. Esta aplicación requiere un pago y está disponible para Android y Iphone. (Aplicaciones para comercio internacional, 2018)

1.1.5. Fuerzas ecológicas

- **Autopartes reutilizables**

La asociación plástica de EEUU (SPI), publicó un reciente informe donde se promueve el reciclaje de las piezas plásticas de los automóviles, también se destacó que aunque el reciclaje automotriz es pionero frente a otras industrias, se recicla el 95% de los

automóviles al final de su vida útil, el reciclaje de material plástico de autos aún está en inicios. (SPI, 2016)

La empresa MBA Polymers, es la empresa líder en producción de plásticos post consumo, ha iniciado la primera producción de pellets derivados de residuos y aparatos electrónicos triturados. De estos también se producen resinas de plástico. (Plastics Technology México, 2016)

▪ **Contaminación en Arequipa**

El Banco de Desarrollo de América Latina presentó un estudio relacionado al cambio climático, en la cual concluyo que Arequipa es una ciudad vulnerable a este problema debido a la ubicación y sistema ecológico que posee, frente a otras ciudades del país. (CAF,2018)

Arequipa no cuenta con un sistema de tratamiento de residuos sólidos, la basura se recoge, pero se almacena en botaderos a cielo abierto donde emiten gases tóxicos a la atmosfera. Se estima que se genera un millón de toneladas diarias de basura en Arequipa, por ello se requiere el desarrollo de un relleno sanitario para tratar la basura. (Diario el Comercio, Cambio climático en Arequipa, 2018)

1.1.6. Fuerzas legales

▪ **Revisiones técnicas de vehículos**

Según la resolución directoral N° 3041-2009-MTC/15 (2009) se aprobó las características con las que debe contar el sistema informático y de comunicaciones de cada centro de inspección vehicular, con el propósito de agilizar los trámites y mejorar la recolección de datos de cada estado de vehículos y sus respectivas placas.

- **Reglamento de la ley general de aduanas,**

Esta ley tiene como propósito regular el ingreso y salida de mercaderías del país, ya se de en manos de los propietarios, destinatarios, cualquier persona que tenga intervención en la introducción o extracción de las mercaderías. (SUNAT, 2016)

1.2. Análisis de Porter

1.2.1. Poder de negociación de los clientes

En el rubro de autopartes existe un número limitado de fabricantes de autopartes, al existir poca oferta y casi nulos productos sustitutos, los clientes pueden aceptar las condiciones que establezca la oferta, ya que no tiene muchas opciones por las cuales cambiar, por ello el poder de negociación de los clientes (importadores) es bajo, la barrera de entrada es alta si el cliente desea llegar al mismo fabricante. Además del alto costo que demanda importar, por ello los clientes deben tener un capital relativamente alto. Esta afirmación se infiere de lo observado en los días operativos de la empresa, además de lo comentado por el gerente en la entrevista.

Comercial Tejada es proveedor de talleres y empresas minoristas, puesto que estas dependen del poder adquisitivo de sus clientes. Si estos negocios requieren productos de determinadas marcas el poder de negociación es bajo, sin embargo, si buscan un precio módico optaran por adquirir un producto genérico; se infiere que en este caso el poder de negociación es bajo.

1.2.2. Poder de negociación de los competidores

Los productos que venden las empresas dedicadas a este rubro, pueden ser de marca o pueden ser genéricos, la mayoría son importados de los mismos fabricantes, por lo que la oferta es en cierto grado limitada por los productos que ofrece el mercado.

Por ello el número de competidores es alto para determinados repuestos, los más comerciales como filtros, focos, pastillas de freno. Sin embargo, el número de competidores puede ser más bajo si se trata de otro tipo de productos como parches o carbones para autos.

Estos competidores generan una barrera de entrada alta, puesto que se requiere una gran inversión, debido a la diversidad de repuestos de autos que se cuentan en el mercado, así mismo la competencia es fuerte entre los comerciantes minoristas y mayoristas.

1.2.3. Poder de negociación de los potenciales nuevos competidores

En el rubro de autopartes, las empresas mayoristas generan una barrera de entrada alta, ya que las posibles nuevas empresas comercializadoras requieren un alto capital para iniciar operaciones.

El giro de negocio es bastante atractivo y rentable, ya que el sector automotriz va en constante crecimiento y más aún en nuestra región por ser una región altamente minera y con mayor demanda de parque automotor.

A medida que una empresa del rubro automotriz va incrementando su cartera de clientes, demanda un capital de trabajo más alto para tener un mejor stock y no dejar desatendidos a sus clientes.

1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

La cantidad de proveedores y fabricantes, para la venta de autopartes es variada, sin embargo, difieren en calidad y presentación del producto. Con respecto al poder de negociación, es alto, ya que los fabricantes en su mayoría ubicados en Asia necesitan que sus clientes compren mayores cantidades para poder negociar condiciones como la presentación del producto, precio y entrega al país de destino.

1.2.5. Poder de negociación de los productos sustitutos

Los repuestos para autos, no cuentan con productos sustitutos, cada pieza de los vehículos no puede ser fácilmente reemplazada.

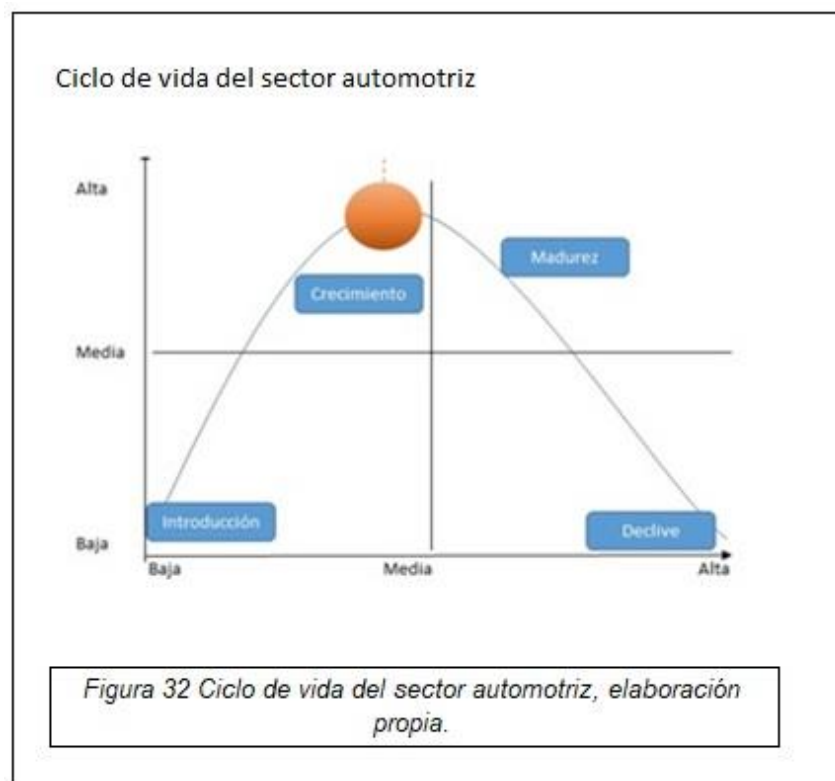
Algunos talleres mecánicos ofrecen productos adulterados a manera de cubrir o dar una solución inmediata, pero los clientes optan por comprar repuestos nuevos a manera de evitar inconvenientes a futuro. Existen productos de marcas reconocidas, como Vipal, Tip Top o Mann los cuales tienen un precio más alto, pero el rendimiento es similar a los productos genéricos.

Ambos tienen la misma demanda, ya que la variación en precios no es muy alta. La diferencia entre un repuesto de marca y uno genérico es la duración y garantía que brinda el taller mecánico al instalarlo en el vehículo.

1.3. Naturaleza y estructura del mercado

1.3.1. Ciclo de vida

El ciclo de vida en las industrias y empresas, varían para brindar respuestas a las necesidades del mercado. Es un proceso que va cambiando de acuerdo con las percepciones del mercado, también se da que las empresas se encargan de innovar, otras salen del mercado y algunas se quedan en el esquema tradicional. De este proceso se da a la luz el ciclo de vida del producto o industria, esto es la diferencia entre el ingreso y la salida de las empresas de cada sector de la economía. (Gestión, 2016)



1.3.2. Los clientes

Los clientes que acceden a las empresas importadoras en su mayoría son comerciantes minoristas que cuentan con puntos de

venta en determinadas zonas. En su mayoría estos clientes tienen alto conocimiento de los productos que planean comprar.

Este tipo de cliente se encuentra en Arequipa y se distribuyen en las siguientes zonas: Cono Norte, Yura, Vía Evitamiento, Socabaya parte alta. Son clientes que no han desarrollado una marca, en su mayoría son llanterías o talleres que se encargan de reparar vehículos que usualmente hacen tramos largos de viaje. Fuera de Arequipa también se llega a distribuir a zonas como: La Joya, Santa Rita de Sigwas, Majes, Cocachacra, Camaná e Islay.

1.3.3. Competidores

Las empresas competidoras de Comercial Tejada distribuyen sus productos, en su mayoría, a tiendas de repuestos pequeñas, el precio que estas brindan va con un valor extra que son sus costes de importación y fletes de envío de mercaderías.

Tabla 1

Empresa	Años en el mercado	Procedencia de importación	Distribuidor de marcas nacionales
Ezap EIRL	16	China	NO
Ayax Internacional SCRL	12	China Taiwan	NO
Comercial Tejada	10	China Taiwan Brasil	SI Schebor - Brasil Vipal - Reencauchadora el Sol
JC Repuestos	2	China	NO

Competidores de Comercial Tejada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019,

1.3.4. Proveedores

Los proveedores en su mayoría son fabricantes, hay una amplia variedad de fábricas alrededor del mundo. Las cuales importan a un

precio menor a ciertos distribuidores locales logrando que estos tengan una mejor presencia en el mercado nacional.

También se pueden encontrar proveedores nacionales y latinoamericanos como: Vipal en Brasil, Reencauchadora el Sol en Lima y Representaciones Vega, los cuales cuentan con un amplio stock además de ser proveedoras de grandes industrias y empresas dedicadas a la distribución y traslado de productos.

Tabla 2

Empresa	Años en el mercado	Productos	Medios de pago	Tamaño
Reencauchadora El Sol SAC	77	Material de reencauche Bandasol Material de reencauche Vipal Parches Accesorios para llantas Pegamento para parches	Efectivo (deposito a cuenta) Línea de crédito	12 trabajadores Gran empresa
Katherine D&R SRL	27	Carbones eléctricos Faros Focos Fusibles Accesorios para autos Filtros de aire Filtros de gasolina	Efectivo (deposito a cuenta)	18 Trabajadores Gran empresa
Jvega Import SAC	11	Parches Accesorios para reparación de llantas Camaras Herramientas Mangueras Gatas hidraulicas Plomos para balanceo	Efectivo (deposito a cuenta)	6 Trabajadores Mediana empresa

Proveedores de Comercial Tejada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

Los proveedores nacionales de Comercial Tejada cuentan con muchos años de experiencia en el mercado, empresas como Reencauchadora El Sol que cuentan con toda la línea de productos necesaria para el tratamiento de llantas y reencauche, cuenta con 12 trabajadores dedicados a la administración y ventas de la empresa. Con respecto a la línea de reencauche cuenta con personal

especializado que aproximadamente son 20 colaboradores. Esta empresa cuenta con un poder de negociación alto ya que es la única codistribuidora a nivel nacional de los Parches “Vipal”, marca brasilera altamente posicionada en los consumidores latinoamericanos.

1.3.5. Potenciales nuevos competidores

La posibilidad que ingresen nuevos competidores es una barrera baja, ya que deben desarrollar nuevas estrategias para atraer a los clientes que en su mayoría ya están fidelizados por otras empresas.

Además de ello la rivalidad de precios es fuerte, el nuevo competidor debería contar con un gran margen en el manejo de precios además de un alto stock y un gran almacén para poder tener la rentabilidad esperada.

El giro de negocio es bastante atractivo y rentable, ya que el sector automotriz va en constante crecimiento y más aún en nuestra región por ser una región altamente minera.

Un potencial nuevo competidor es la empresa JC Repuestos es una pequeña distribuidora que sólo comercializa escobillas de carbón como su producto estrella. Ofrece comercio por internet y publicidad por redes sociales, hasta el momento es la única empresa que podemos ver como potencial competidor en Arequipa.

Los proveedores que ofrecen sus productos a Comercial Tejada, no ven viable el comercio a sectores minoristas, por ello no serían competidores a largo plazo. Usualmente un proveedor que mueve volúmenes de mercadería, prefiere tener distribuidores autorizados y con ello ya va fidelizando y ganando mayor participación en el mercado. No ven rentable abrir un punto extra de venta, gastos de personal para obtener un margen de ganancia mínimo.

1.3.6. Productos sustitutos

Existen productos de marcas reconocidas, como Vipal, Tip Top o Mann los cuales tienen un precio más alto, pero el rendimiento es similar a los productos genéricos.

Ambos tienen la misma demanda, ya que la variación en precios no es muy alta. La diferencia entre un repuesto de marca y uno genérico es la duración y garantía que brinda el taller mecánico al instalarlo en el vehículo.

Que no existan productos sustitutos es una gran ventaja tanto para las empresas dedicadas a este rubro y para el mercado. Puesto que el usuario final, propietario de un vehículo suele optar por invertir en la mejor opción para su auto, porque pone en juego el tiempo de vida del vehículo, que en su mayoría puede ser su medio de trabajo o un facilitador de sus actividades cotidianas; sin embargo, existe mercado para estos productos genéricos que no son de marca, por el precio accesible.

1.4.MEFE

Tabla 3

MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO

N°	Factor	Valoracion de los factores					Ponderacion de los factores		
		MN	N	O	P	MP	W	Valor	Total
1	Crecimiento del parque automotor					X	9%	2	0.18
2	Tendencia de habitos de consumo de productos de marca				X		8%	1	0.08
3	Productos Sustitutos		X				8%	-1	-0.08
4	Volatilidad del Tipo de Cambio	X					12%	-2	-0.25
5	Crecimiento de la cantidad de importadores		X				11%	-1	-0.11
6	Crecimiento del PBI en Arequipa					X	11%	2	0.22
7	Inicio de la era de autos electrónicos en el Perú				X		9%	1	0.09
8	Reutilización de autopartes		X				12%	-1	-0.12
9	Incremento del contrabando		X				9%	-1	-0.09
10	Recaudación tributaria en la importación				X		11%	1	0.11

Matriz de impactos cruzados. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

100%

0.14

Tabla 4

PRIORIZACION DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

N°	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Crecimiento del parque automotor	6	9%		1	1	0	1	1	1	0	0	1
2	Tendencia de habitos de consumo de productos de marca	5	8%	1		1	1	1	0	0	0	1	0
3	Productos Sustitutos	5	8%	1	1		0	0	0	1	1	1	0
4	Volatilidad del Tipo de Cambio	8	12%	1	1	0		1	1	1	1	1	1
5	Crecimiento de la cantidad de importadores	7	11%	1	1	1	1		1	1	0	0	1
6	Crecimiento del PBI en Arequipa	7	11%	1	0	1	1	1		1	0	1	1
7	Inicio de la era de autos electrónicos en el Perú	6	9%	1	0	1	1	1	1		0	0	1
8	Reutilización de autopartes	8	12%	1	0	1	1	1	1	1		1	1
9	Incremento del contrabando	6	9%	1	0	1	1	0	0	1	1		1
10	Recaudación tributaria en la importación	7	11%	1	0	0	1	1	1	1	1	1	
		65	100%										

Matriz de impactos cruzados. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

En la Matriz de Diagnostico externo, se analizan los diez factores que han sido desprendidos del análisis externo de la empresa y su operación, la relación entre los agentes externos como las acciones de la competencia y el comportamiento de los proveedores pueden afectar la rentabilidad y operatividad de Comercial Tejada.

Se obtienen cinco amenazas:

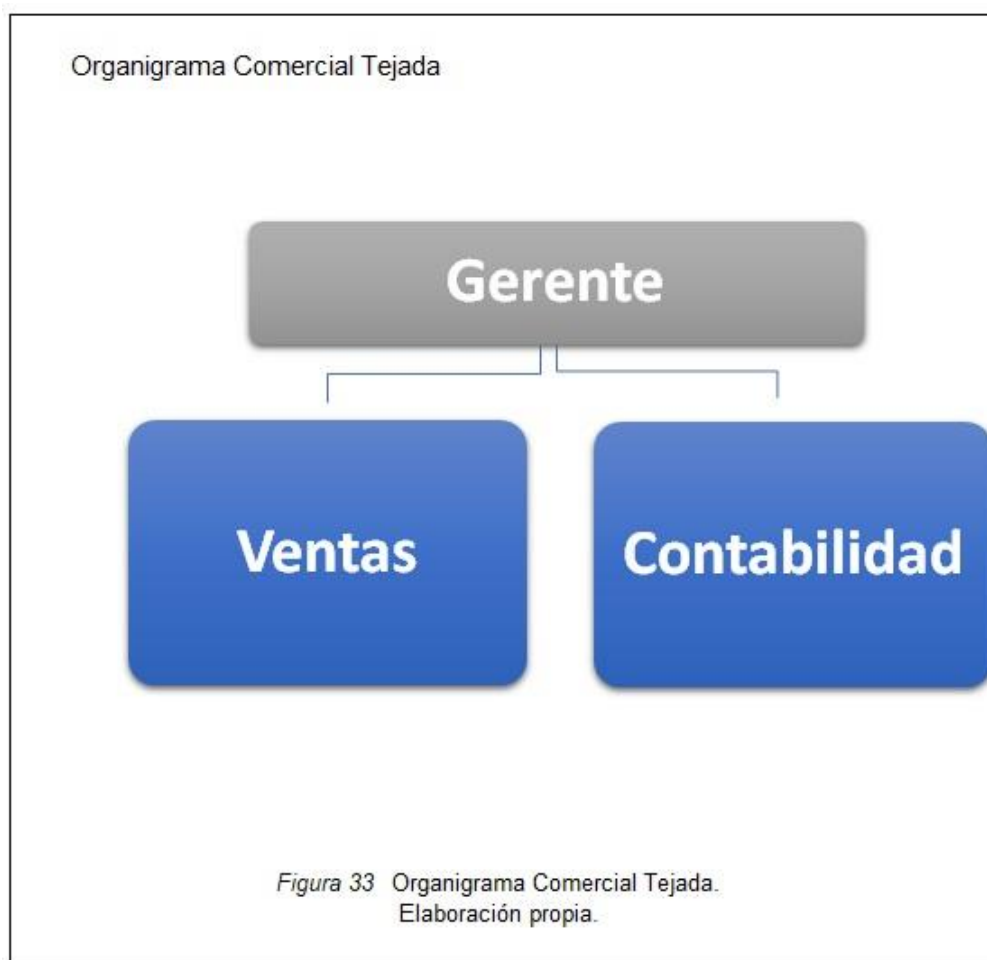
- Volatilidad del tipo de Cambio, su regulación depende del BCR, además va alineada a ciertos indicadores como el Riesgo país, o la valorización del sol frente otras monedas.
- Productos sustitutos, la baja existencia de estos hace que los fabricantes sean limitados, por ende manejen precios más altos que demandarán una mayor inversión por parte de Comercial Tejada.
- Crecimiento de la cantidad de importadores, al crecer la demanda automotriz y la oferta de nuevas marcas de automóviles, las empresas dedicadas a la importación de repuestos optarán por ampliar sus líneas de importación, incrementando la cantidad de competidores en este rubro.
- Reutilización de autopartes, existen talleres mecánicos donde se reparan ciertas autopartes, haciendo que el costo para el cliente / conductor sea más económico frente la compra de un nuevo repuesto. Esto genera un efecto negativo ya que reduce en un pequeño porcentaje en la cartera de clientes de Comercial Tejada.
- Incremento del contrabando, en ciudad fronterizas como Puno o Tacna, algunos productos, como el caso de los parches, son más económicos los que provienen de Chile o Bolivia, estos países cuentan con fabricas de la marca Vipal, haciendo su coste de fabricación más bajo.

2. Análisis interno

2.1. Análisis AMOFHIT

En la ciudad de Arequipa anualmente se incrementan los negocios dedicados al rubro automotriz, ya que el parque automotor está creciendo constantemente, adquirir un vehículo en la actualidad es más accesible. Por esta razón Comercial Tejada necesita un análisis interno para conocer las fortalezas y para poder potenciarlas, es necesario conocer también sus debilidades para minimizarlas y lograr así un liderazgo ante la competencia y el mercado.

2.1.1. Administración y Gerencia



El representante legal y propietario de la empresa es el Sr. Juan Carlos Tejada Vera, quien ha invertido una fuerte suma de dinero para el inicio de operaciones del negocio.

Funciones del gerente:

- Planifica, organiza, dirige y controla todas las operaciones que se realizan en la empresa.
- Mantiene reuniones con algunos proveedores para renegociar las condiciones comerciales de los productos que importa.
- Verifica los pagos de salarios al personal de la empresa.
- Controla el stock de mercaderías para satisfacer la demanda por los clientes mayoristas o minoristas.
- Verifica el buen uso de la caja chica.
- Verifica los documentos como boletas y facturas que se han utilizado en las ventas.
- Mantiene reuniones mensuales con la contadora para revisar los montos de crédito fiscal con el que cuenta y los impuestos de percepción que se pagan por cada importación.

Comercial Tejada, es una empresa regulada por SUNAT, emite facturas y boletas cada vez que concreta una venta, dependiendo del comprobante que el cliente requiera.

Actualmente Comercial Tejada tiene en su equipo a seis trabajadores los cuales son: Gerente general, un jefe de ventas. 3 vendedores y una contadora quien solo brinda sus servicios a través de recibos por honorarios, no se encuentran en planilla. De todos los trabajadores quienes deberían ser mejor capacitados son los vendedores y la jefe de ventas puesto ellos son la cara frente al cliente sea mayorista o minorista, puesto que están dispuestos a resolver cualquier duda que el cliente pueda tener al momento de la compra.

Tabla 5

Area	Cargo	Cantidad	Condición
Gerencia General	Gerente General	1	Planilla
Ventas	Jefe de Ventas	1	Planilla
Contabilidad	Contadora	1	Recibo por honorarios
Ventas	Vendedor de ruta	3	Recibo por honorarios

Personal de Comercial Tejada. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

Comercial Tejada, al ser una empresa que ya lleva más de diez años en el mercado, debería tener una estructura del personal definida, pero hasta el momento no cuenta con estrategias para su equipo ni con una dirección estratégica que ayude a la empresa para una buena operación a futuro.

2.1.2. Marketing y Ventas

Comercial Tejada cuenta con una amplia variedad de productos para autos, pero su mayor atención se encuentra en: parches, focos, filtros y carbones. Estos cuatro productos tienen un margen económico alto, ya que al ser importados desde el fabricante Comercial Tejada tiene un mayor manejo a nivel de precios.

Comercial Tejada tiene 2 canales de venta, mayoristas y minoristas, por el lado mayorista la participación en el mercado es alta, puesto que se manejan todos los tipos de cada producto mencionado además del manejo de precios que es altamente competitivo. Por el lado del canal minorista es medio, a nivel de precios no es competitivo y rentable para la empresa, pero si un valor agregado es el servicio

“delivery” en zonas periféricas, llevando el producto hasta el taller donde necesiten los repuestos.

El área de ventas tendrá como principal objetivo la prospección de nuevos clientes y nichos desatendidos, lo ideal es tener una amplia cartera de clientes que puedan beneficiarse con los productos que Comercial Tejada importa. Esta búsqueda se realiza por medio de los vendedores periféricos, quienes atienden a clientes que vive lejos de las zonas automotrices, usualmente se encuentran en rutas de carretera, estos clientes son los más leales a la empresa.

Para tener un gran stock, es necesario que Comercial Tejada guarde una buena relación con sus proveedores internacionales y locales. Por ello cuentan con una línea de crédito con sus proveedores, además cuenta con financiamiento bancario ya que las cajas como Caja Arequipa o Caja Tacna, han brindado una gran línea de crédito para que Comercial Tejada pueda usarla como capital de trabajo. Es decir la empresa cuenta con acceso a solicitar créditos en cajas y bancos.

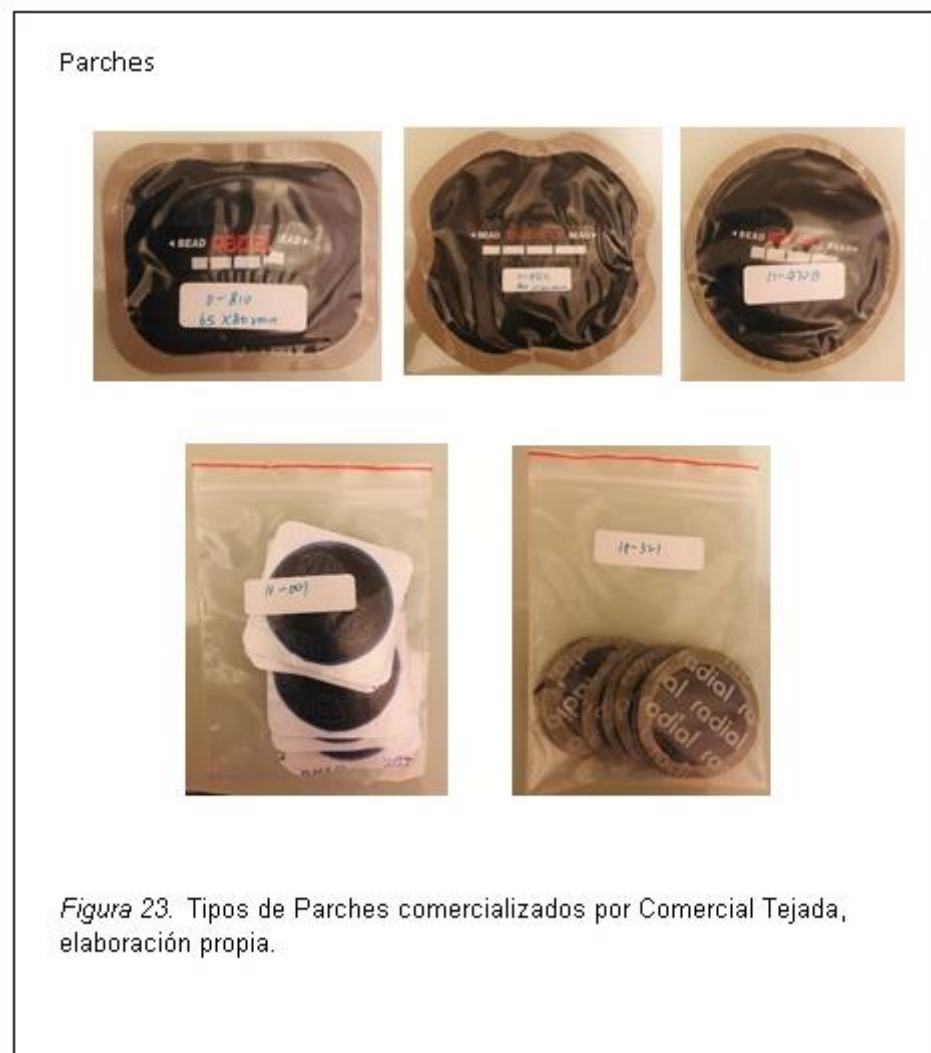
Con respecto al marketing de la empresa, Comercial Tejada no cuenta con uno definido, la publicidad con la que trabaja es incipiente, solo trabaja con los empaques y tarjetas de presentación de la empresa. Los empaques en su mayoría los diseña las empresas fabricantes asiáticas, quienes ofrecen como valor agregado imprimir los datos y ubicación de la empresa.

Comercial Tejada no cuenta con una tienda, cuenta con almacenes donde se encuentra toda la mercadería necesaria para cada punto de venta y distribución, en Arequipa la ubicación es estratégica ya que se encuentra en Cerro Colorado a pocas cuadras de la Plaza Las Américas, donde es cercano a los puntos periféricos de venta.

Comercial Tejada importa y comercializa los siguientes productos:

▪ Parches

Este tipo de productos son usados para reparar neumáticos existen diferentes tipos, para cada tipo de neumático.



▪ Focos

Repuestos encargados de brindar iluminación tanto interna como externa a los vehículos. En su mayoría son luces preventivas y de señalización para los autos.

Existen dos tipos, halógenos y LED, el uso depende del tipo de vehículo puede ser para un auto, moto o equipos de maquinaria pesada.

Focos



Figura 24. Tipos de Focos comercializados por Comercial Tejada, elaboración propia.

2.1.3. Operaciones, logística e infraestructura

El local con el que trabaja Comercial Tejada, es alquilado aproximadamente es un área de 95m² a un valor de S/. 900.00 (novecientos soles) sin incluir pago de servicios. Comercial Tejada es una empresa que comercializa productos al mayoreo, por ello requiere un alto stock de mercaderías. Si en tal caso hubiera un quiebre en los mismos se solicita con anticipación a los almacenes vecinos de Tacna o Juliaca. Este local cuenta con una pequeña oficina donde se organiza la operatividad de la empresa.

2.1.4. Finanzas

Resumen del estado situacional financiero

Balance General			
Balance General (Valor Historico al 31 de Dic.2018)			
Activo		Pasivo	
Cajas y Bancos	2%	Ctas por pagar comerciales - terceros	36%
Mercaderias	98%	Pasivo diferido	4%
Total Activo Neto	100%	Total Pasivo	41%
		Patrimonio	
		Capital	25%
		Resultados acumulados positivos	28%
		Utilidad del ejercicio	7%
		Total Patrimonio	59%
		Total Pasivo y Patrimonio	100%

Figura 34, Resumen Balance General Comercial Tejada, 2019.

En el periodo del año 2018, se cerró el año contable de la empresa Comercial Tejada con un valor que supera los 140,000 soles de activos totales de los cuales el 98% representa las mercaderías. Con respecto a los pasivos un 36% son las cuentas por pagar, en el caso del patrimonio, Comercial Tejada inicio con un capital de 25% del total de activos.

Para iniciar sus actividades comerciales, la empresa recurrió al apoyo de bancos y financieras para así adquirir los productos necesarios para la comercialización y distribución de la mercadería.

Resumen estado de resultados

Estado de Resultados	
Estado de Ganancias y pérdidas	
Del 01/01 al 31/12 del 2018	
Ventas netas o ing, por servicios	100%
Ventas netas	100%
Costo de ventas	72%
Resultado bruto utilidad	28%
Gastos de administración	18%
Resultado de operación utilidad	10%
Resultado antes de part. Utilidad	10%
Resultado antes del Imp. - Utilidad	10%
Resultado del ejercicio - Utilidad	10%

Figura 35, Resumen de Estado de Resultados Comercial Tejada, 2019.

El estado de resultados de la empresa Comercial Tejada indica que se tuvo una utilidad antes de impuestos que bordea el 10% lo cual en soles representa alrededor de S/. 9273.00.

2.1.5. Recursos Humanos

Comercial Tejada no cuenta con un área definida, podría decirse que la persona encargada de reclutar el personal es el gerente general quien evalúa el perfil del personal. Por ello la empresa debe un manual de procedimientos donde se plasme el perfil necesario para cada puesto y el tipo de contratación.

Los vendedores tienen conocimiento de los productos automotrices, cuentan con buen desenvolvimiento ante el cliente y son proactivos al momento de abordar a nuevos clientes.

Es necesario que el equipo de ventas tenga el conocimiento necesario para saber en qué lugar va cada repuesto y como instalarlo en cada automóvil. La jefatura de ventas se encarga de la distribución de los productos a los clientes mayoristas.

Comercial Tejada, solo contrata al personal, más no brinda capacitaciones constantes o una inducción en temas de seguridad, las labores van alineándose a medida que el colaborador se incorpora a la empresa, no hay una política de incentivos para los (03) vendedores, perciben un sueldo estándar de S/. 1200.00 no se encuentran en planilla y su horario de trabajo es flexible. En planilla solo se encuentra el Gerente General y la Jefa de Ventas.

El nivel de rotación de empleados es bajo, ya que la atraktividad del mercado y la posibilidad de aprendizaje es alta, los vendedores conocen más del negocio y a posterior pueden dedicarse a la comercialización de alguna de las ramas de los repuestos automotrices.

2.1.6. Sistema de Información y comunicaciones

Las herramientas de comunicación electrónica con las que cuenta Comercial Tejada son dos correos sin dominio propio. Mediante los cuales se negocia con los proveedores y se recibe la facturación electrónica de cada uno de estos. También se cuenta con dos líneas telefónicas para que los clientes mayoristas y minoristas puedan realizar sus pedidos.

La empresa debería usar más herramientas tecnológicas, lograr el desarrollo de una página web en la cual se pueda publicar las marcas y categorías de productos con los que la empresa cuenta, esta acción generaría que la información llegue a más clientes. Con ello Comercial Tejada sería más conocida y accesible puesto que brinda a los clientes la facilidad de compra de otras zonas simplificando la tarea de llamadas para toma de pedidos.

Con respecto al control de inventarios no cuenta con un software necesario para simplificar las tareas de conteo y descarga de la

mercadería, como método de pagos se acepta transferencias bancarias haciendo que las transacciones sean más rápidas, pero también se trabaja con el pago en efectivo, el cual a veces es riesgoso por la cantidad de dinero que suele entregarse.

2.1.7. Tecnologías, investigación y desarrollo

Comercial Tejada actualmente no cuenta con un área de I+D ya que el core del negocio netamente solo es la comercialización mas no la innovación en productos. A futuro sería necesario que se implemente para innovar los procedimientos y maneras de comercialización de los productos.

2.2. Visioning

Comercial Tejada es la empresa a analizar, actualmente no cuenta con una visión, misión y valores determinados, por ello es necesario generar una propuesta para lograr definir estos conceptos, el cual marcará el camino para que la empresa logre conseguir sus objetivos.

- **Visión propuesta:**

“Para el 2024, ser una reconocida empresa importadora de repuestos para vehículos, a través de la optimización de los procesos operativos de la empresa y diversificando la línea de productos para obtener un crecimiento rentable y sostenible”

- **Misión propuesta:**

“Ser una reconocida empresa comercializadora de repuestos automotrices, brindando una amplia cartera de productos para la satisfacción de nuestros clientes.”

- Valores propuestos:

Respeto, generar el respeto en nuestro equipo de trabajo, clientes y entorno en general

Honestidad, trabajar con transparencia en cada acción al momento de ofrecer los productos que comercializa la empresa

Excelencia, ofrecer autopartes y repuestos de alta calidad, tener la oferta necesaria para cubrir la demanda de nuestros clientes.

2.3. MEFI

Tabla 5

MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO

N°	Factor	Valoración de los factores					Ponderación de los factores		
		MN	N	O	P	MP	W	Valor	Total
1	Gran capacidad de contacto con fabricantes asiáticos					X	11%	2	0.23
2	Personal poco capacitado	X					8%	-2	-0.16
3	Precios competitivos				X		10%	1	0.10
4	Posicionamiento establecido y preferencia de clientes en el canal mayorista					X	13%	2	0.26
5	Servicio de distribución al minoreo					X	10%	2	0.20
6	Financiamiento por parte de proveedores y entidades financieras elevado				X		8%	1	0.08
7	Cartera de clientes y proveedores consolidada y en incremento				X		13%	1	0.13
8	No cuenta con plan de marketing		X				7%	-1	-0.07
9	Deficiencia en los canales de comunicación		X				11%	-1	-0.11
10	Venta tradicional, no brinda valor agregado		X				8%	-1	-0.08
							100%		

Matriz de diagnostico interno. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

Tabla 6

PRIORIZACION DE FACTORES - MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

N°	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Gran capacidad de contacto con fabricantes asiáticos	7	11%		1	1	1	1	1	1	1	0	0
2	Personal poco capacitado	5	8%	1		0	0	1	0	1	0	1	1
3	Precios competitivos	6	10%	1	0		1	1	1	1	0	1	0
4	Posicionamiento establecido y preferencia de clientes en el canal mayorista	8	13%	1	1	1		1	0	1	1	1	1
5	Servicio de distribución al minoreo	6	10%	1	1	1	0		1	0	1	0	1
6	Financiamiento por parte de proveedores y entidades financieras elevado	5	8%	1	0	1	1	0		1	0	1	0
7	Cartera de clientes y proveedores consolidada y en incremento	8	13%	1	0	1	1	1	1		1	1	1
8	No cuenta con plan de marketing	4	7%	0	0	0	0	1	0	1		1	1
9	Deficiencia en los canales de comunicación	7	11%	0	1	1	1	1	0	1	1		1
10	Venta tradicional, no brinda valor agregado	5	8%	0	1	1	0	0	0	1	1	1	
		61	100%										

Matriz de impactos cruzados. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

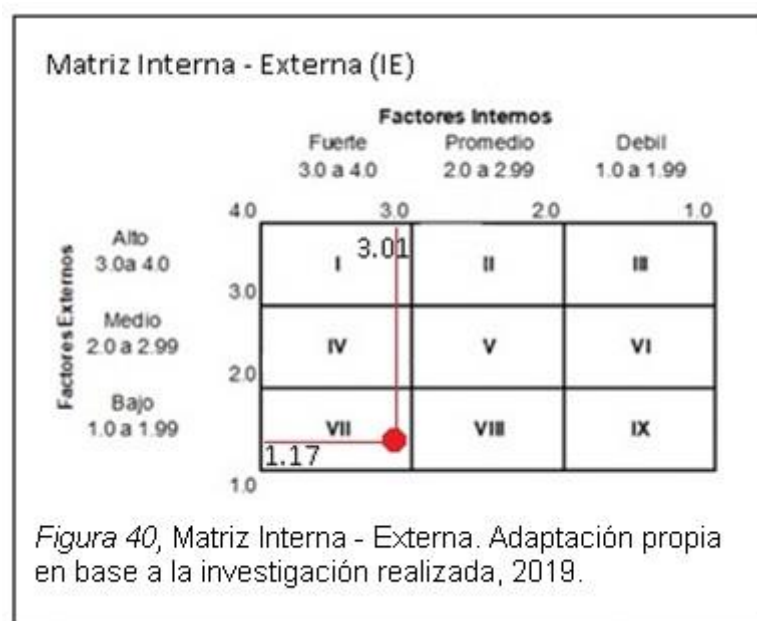
En la Matriz de Diagnostico interno, se analizan los diez factores que han sido desprendidos del análisis interno de la empresa y su operación, la relación entre los colaboradores y el efecto que los clientes perciben.

Se puede observar que los factores como; personal poco capacitado, no contar con un plan de marketing, la deficiencia en los canales de comunicación internos de la empresa y continuar con un esquema tradicional de ventas, afectan directamente al crecimiento económico y operativo de Comercial Tejada. El escenario ideal es mitigar estas debilidades con estrategias que puedan cambiar progresivamente la operación de la empresa a futuro.

3. Desarrollo matricial

3.1. Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz Interna – externa se genera a partir de los resultados que brindan las matrices MEFE y MEFI. El desarrollo de esta matriz logra que la empresa tenga una visión general de donde está ubicada frente a los factores internos y externos.



El cuadrante en el que se encuentra corresponde a estrategias que se alineen a desarrollarse selectivamente y construir las fortalezas con las que cuenta Comercial Tejada.

4. FODA

Después de realizar el análisis interno y análisis externo de la empresa Comercial Tejada, se puede desarrollar la matriz FODA. Mediante esta matriz se detectan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa. De este análisis se generan estrategias para lograr potenciar las fortalezas con las que cuenta la empresa, sacar provecho de las oportunidades, mitigar las debilidades y saber afrontar las amenazas que pueden afectar a la empresa. El análisis FODA permite responder en términos estratégicos ya que se orientan a la diversificación e intensificación al ampliar

la cartera de clientes (nuevos nichos) y la línea de productos a comercializar (diversificación) Las estrategias pueden dividirse en cuatro grupos: FO, DO, FA y DA, se puede observar el siguiente listado de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

Listado

Oportunidades

- O1. Crecimiento del parque automotor
- O2. Fidelización del cliente hacia la marca
- O3. Crecimiento del PBI en Arequipa
- O4. Inicio de la era de autos eléctricos en el Perú
- O5. Recaudación tributaria de la importación

Amenazas

- A1. Productos sustitutos
- A2. Volatilidad del tipo de cambio
- A3. Crecimiento de la cantidad de importadores
- A4. Reutilización de autopartes
- A5. Incremento de contrabando

Fortalezas

- F1. Gran capacidad de contacto con fabricantes asiáticos.
- F2. Precios competitivos
- F3. Posicionamiento establecido y preferencia de clientes en el canal mayorista.
- F4. Servicio de distribución al minoreo
- F5. Financiamiento por parte de proveedores y entidades financieras elevado
- F6. Cartera de clientes y proveedores consolidada y en incremento

Debilidades

- D1. Personal poco capacitado
- D2. No cuenta con un plan de marketing
- D3. Deficiencia en los canales de comunicación
- D4. Venta tradicional, no brinda valor agregado.

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Gran capacidad de contacto con fabricantes asiáticos</p> <p>F2. Precios competitivos</p> <p>F3. Posicionamiento establecido y preferencia de clientes en el canal mayorista</p> <p>F4. Servicio de distribución al minoreo</p> <p>F5. Financiamiento por parte de proveedores y entidades financieras elevado</p> <p>F6. Cartera de clientes y proveedores consolidada y en incremento</p>	<p>D1. Personal poco capacitado</p> <p>D2. Carece de objetivos comerciales y de planificación a largo plazo</p> <p>D3. Deficiencia en los canales de comunicación</p> <p>D4. Venta tradicional, no brinda valor agregado</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Crecimiento del parque automotor</p> <p>O2. Tendencia de hábitos de consumo de productos de</p> <p>O3. Crecimiento del PBI en Arequipa</p> <p>O4. Inicio de la era de autos eléctricos en el Perú</p> <p>O5. Recaudación tributaria de la importación</p>	<p>E1. Incrementar la cartera de autopartes y accesorios aprovechando la buena relación financiera y con los proveedores (F1, F5, F6, O1, O5)</p> <p>E2. Atender nuevos nichos de mercado, optimizando la distribución de los productos en canales mayoristas y minoristas aprovechando los precios competitivos con los que cuenta la empresa (F2, F3, F4, O2)</p>	<p>E3. Desarrollar un plan de capacitación anual para mejorar las habilidades del personal (D1, D4, O2)</p> <p>E4. Establecer los objetivos comerciales basados en el crecimiento del PBI local con ello comunicar a los colaboradores las tácticas a largo plazo, generando compromiso en su relación laboral con la empresa (D2, D3, O3)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Productos sustitutos</p> <p>A2. Volatilidad del tipo de cambio</p> <p>A3. Crecimiento de la cantidad de importadores</p> <p>A4. Reutilización de autopartes</p> <p>A5. Incremento del contrabando</p>	<p>E5. Establecer un plan de importaciones a largo plazo fortaleciendo la relación con los fabricantes asiáticos y así establecer precios futuros (F1, F2, F3, A2, A3)</p> <p>E6. Potenciar el servicio de distribución al minoreo como ventaja competitiva y gran diferencial frente a las empresas del mismo rubro. (F4, A5)</p>	<p>E7. Generar un esquema de incentivos económicos y capacitaciones para generar una cultura organizacional (D1, A3, A5)</p> <p>E8. Crear un programa de fidelización de clientes mejorando su nivel de precios de acuerdo al volumen de compra (D3, D4, A1, A3)</p>

Figura 36, Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Adaptado de El proceso estrategico. Un enfoque de Gerencia.2013.

En la matriz FODA se proponen ocho estrategias que se desprenden de la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estas estrategias, tienen como finalidad mejorar los procesos y toma de decisiones de la empresa Comercial Tejada.

Se detalla en el sector de estrategias FO, dos estrategias intensivas relacionadas a la penetración y desarrollo de mercados, puesto que buscan incrementar la cantidad de vendedores y gastos de marketing, además que en el mediano plazo se busca incrementar la cartera de productos con la que actualmente cuenta Comercial Tejada.

En el sector de las estrategias DO, se obtienen dos estrategias intensivas que buscan trazar los objetivos comerciales y la futura dirección de Comercial Tejada, sin dejar de lado al personal ya que se le brindaría una capacitación integral que logre mejorar sus niveles de ventas.

En el sector de las estrategias FA, se han generado dos estrategias de integración hacia adelante, la primera busca alinear relaciones comerciales con sus proveedores para mejorar su poder de negociación con los mismos. La segunda estrategia, tiene como finalidad optimizar los procesos de distribución, además de ampliar sus puntos de venta para lograr una mejor colocación y vitrina de sus productos.

Finalmente, en el sector de las estrategias FO, se puede considerar a la primera estrategia, de integración de tipo horizontal mejorar la eficiencia de sus procesos administrativos a través de incentivos salariales para su fuerza de ventas. La segunda estrategia propuesta es considerada de diversificación de tipo no relacionada, busca crear un programa de fidelización de clientes un proceso altamente nuevo para Comercial Tejada.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

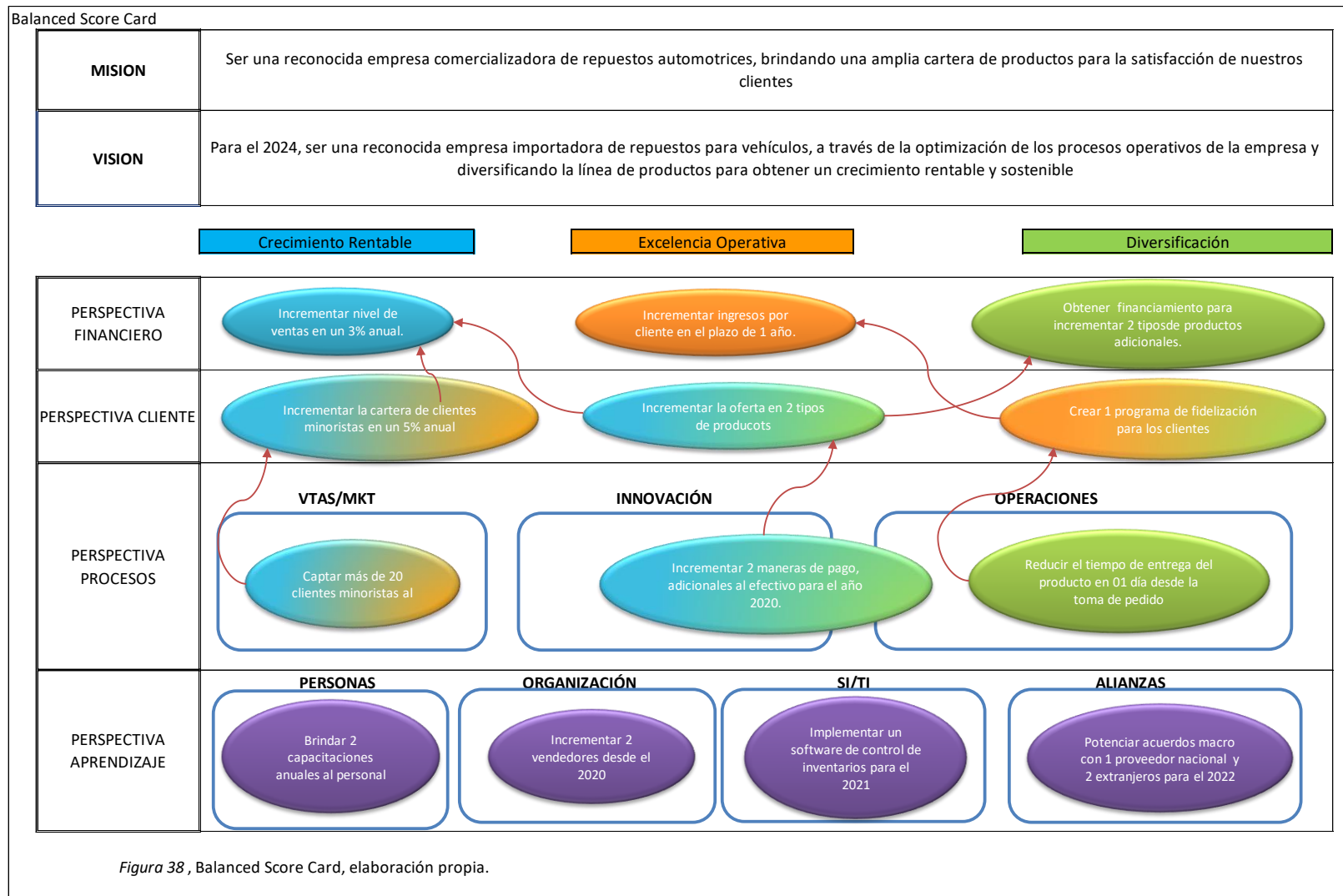
1. Modelo CANVAS

Modelo Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes		
Alianzas estratégicas con proveedores peruanos	Proceso de importación de mercaderia	Comercializar repuestos automotrices de calidad, diversificando la cartera de productos para lograr la excelencia operativa y brindar satisfaccion al cliente, con ello generar un crecimiento rentable para la empresa.	Personalizadas, entrega de mercadería de acuerdo al pedido de cada cliente con la finalidad de fidelizarlos	Clientes mayoristas del sector B-/C		
Alianzas estratégicas con fabricantes asiáticos	Productos de calidad a un precio razonable		Recursos Clave	Canales de Distribución	Clientes minoristas del sector B-	
	Negociación positiva con el proveedor					Rango de edades desde 25 a 60 años
	Buen capital inversor					Prioridad en zonas periféricas de la ciudad / vías de carreteras
Estructura de Costes			Fuentes de Ingreso			
Costos de importación Costos de personal Costos de distribución			Venta de repuestos para vehículos livianos y de carga			

Figura 37 , Modelo Canvas, elaboración propia.

2. Balance Score Card



El modelo Canvas propuesto para comercial Tejada guarda una alta relación con el Balance Score Card ambos tienen como objetivo plasmar el escenario actual del modelo de negocio con el que viene trabajando la empresa.

Bajo la perspectiva financiera se propone incrementar la cartera de productos, lo cual genera un alza en el porcentaje de ventas e ingresos por cliente.

La perspectiva clientes va alineada a la propuesta de valor ya que es la promesa que se ofrece directamente al cliente. La propuesta de valor es precisa, busca generar relaciones a largo plazo buscando la fidelización de sus clientes.

Por ultimo las perspectivas de procesos y aprendizaje van ligadas al área de infraestructura del modelo Canvas. Tienen como finalidad afianzar las alianzas con sus socios claves como los proveedores nacionales y los fabricantes asiáticos. Optimizar la distribución de la mercadería para los clientes y aprovechar eficientemente los recursos clave con los que cuenta Comercial **Tejada**.

Tabla 7

PERSPECTIVA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
FINANCIERA	Incrementar nivel de ventas en un 3% anual.	Es el fin económico que la empresa busca para generar más valor y lograr re invertir el capital, para ser una empresa más sólida.
	Incrementar ingresos por cliente en el plazo de 1 año.	Comercial Tejada busca crecer su nivel de ventas a través de su medida percapita por clientes y su crecimiento en nuevos mercados en la ciudad de Arequipa.
	Obtener un mayor financiamiento para importar 2 tipos de productos adicionales.	Es necesario que Comercial Tejada guarde una buena relación con las entidades financieras para que puedan apoyar el crecimiento de las importaciones.
CLIENTE	Incrementar la cartera de clientes minoristas en un 5% anual.	Comercial Tejada, debe generar una gran base de datos de clientes en miras de crecimiento.
	Incrementar la oferta en 2 tipos de productos.	La empresa debe satisfacer la demanda de sus clientes, ampliando la línea de productos que comercializa.
	Crear 1 programa de fidelización para los clientes.	La empresa Comercial Tejada buscará ser más atractiva para sus clientes, ofreciendo nuevas promociones junto con un valor agregado para sus clientes.
PROCESOS	Captar más de 20 clientes minoristas al año.	La empresa debe llegar a los clientes potenciales que significarán un gran margen en la gestión del equipo de ventas.
	Incrementar 2 nuevos métodos de pago adicionales al efectivo para el año 2020.	Comercial Tejada debe ampliar sus opciones de pago, haciendo que la compra sea más sencilla para el cliente, a través de medios digitales y transferencias bancarias.
	Reducir el tiempo de entrega del producto en 01 día desde la toma de pedido.	La entrega de productos debe darse en el momento oportuno, al precio justo y con la calidad que el cliente espera y merece.
INFRAESTRUCTURA	Brindar 2 capacitaciones anuales al personal.	La empresa Comercial Tejada debe alinear el modelo mental de la organización y optimizar el desempeño de los colaboradores a través de la mejora en la captación e inducción de sus colaboradores.
	Incrementar 2 vendedores desde el 2020.	Comercial Tejada debe redefinir los objetivos del área y cual será la estrategia para abarcar el mercado necesario.
	Implementar un software de control de inventarios para el 2021.	Al mejorar el control de inventarios, Comercial Tejada logrará una eficiencia operativa.
	Potenciar acuerdos macro con 1 proveedor nacional y 2 extranjeros para el 2022.	Comercial Tejada debe generar alianzas estrechas con sus proveedores, con un poder de negociación alto para optimizar sus precios y llegada al mercado local.

Matriz de objetivos estratégicos. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

Tabla 8

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		PLANES DE ACCIÓN
			P	R	
FINANCIERA	Incrementar nivel de ventas en un 3% anual.	% incremento de ventas		x	Mejorar el precio y tiempo de entrega del producto
	Incrementar ingresos por cliente en el plazo de 1 año.	Rentabilidad		x	Generar planes de compra por cada cliente
	Obtener un mayor financiamiento para importar 2 tipos de productos adicionales.	Rentabilidad	x		Solicitar un prestamo mype
CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes minoristas en un 5% anual.	# De clientes	x		Prospectar nuevos clientes mensualmente
	Incrementar la oferta en 2 tipos de productos.	Rentabilidad	x		Buscar nuevos fabricantes asiaticos Analizar que líneas están con una alta demanda
	Crear 1 programa de fidelización para los clientes.	Frecuencia de pedido	x		Segmentar por categorías a los clientes
PROCESOS	Captar más de 20 clientes minoristas al año.	Rentabilidad		x	Prospectar nuevos clientes mensualmente
	Incrementar 2 maneras de pago adicionales al efectivo para el año 2020	Rentabilidad	x		Investigar que medio de pago es el más utilizado despues del efectivo
	Reducir el tiempo de entrega del producto en 01 día desde la toma de pedido.	H/H Atención		x	Implementar un software de inventarios
INFRAESTRUCTURA	Brindar 2 capacitaciones anuales al personal	% incremento de ventas		x	Contratar servicios de capacitadores especializados en tecnicas de ventas
	Incrementar 2 vendedores desde el 2020	Rentabilidad	x		Generar un plan de inducción para nuevos colaboradores
	Implementar un software de control de inventarios para el 2021	H/H Atención	x		Contactar equipos de desarrollo de software
	Potenciar acuerdos macro con 1 proveedor nacional y 2 extrajeros para el 2022	% incremento de ventas		x	Negociar condiciones con los proveedores

Cuadro de Mando Integral. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

3. Estrategias

La generación de estrategias se ha dado gracias a la aplicación de la matriz FODA las cuales han ayudado a la elaboración de Balance Score Card que analiza estas estrategias bajo las perspectivas propuestas de aprendizaje, procesos, clientes y financiera.

Estas estrategias son de vital importancia para obtener un plan estratégico preciso y medible, además que sea de aplicación sencilla y optima en la empresa. Van a desencadenar en el desarrollo de tácticas, planes de acción estas se medirán a través de la propuesta de un cronograma con tiempos definidos para cada actividad y un presupuesto detallado.

Posteriormente estas estrategias serán evaluadas con diversas matrices, para revisar su impacto con el entorno y su operatividad interna. El escenario esperado es que estas estrategias busquen un crecimiento tangible a la empresa.

Tabla 9

PERSPECTIVA	COD.	ESTRATEGIAS
Aprendizaje	E3.	Desarrollar un plan de capacitación anual para mejorar las habilidades del personal.
Aprendizaje	E5.	Establecer un plan de importaciones a largo plazo fortaleciendo la relación con los fabricantes asiáticos y así establecer precios futuros.
Aprendizaje	E7.	Generar un esquema de incentivos económicos y capacitaciones para generar una cultura organizacional
Procesos	E4.	Elaborar un plan de marketing, que logre una mejor presentación del producto en el mercado, y optimice la comunicación de la empresa hacia sus clientes.
Procesos	E6.	Potenciar el servicio de distribución al minoreo como ventaja competitiva y gran diferencial frente a las empresas del mismo rubro.
Clientes	E2.	Atender nuevos nichos de mercado, optimizando la distribución de los productos en canales mayoristas y minoristas aprovechando los precios competitivos con los que cuenta la empresa.
Clientes	E8.	Crear un programa de fidelización de clientes mejorando su nivel de precios de acuerdo al volumen de compra.
Financiera	E1.	Incrementar la cartera de autopartes y accesorios aprovechando la buena relación financiera y con los proveedores.

Estrategias FODA. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

4. Tácticas

Tabla 9

PERSPECTIVA	COD.	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RECURSOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
Financiera	E1.	Incrementar la cartera de autopartes y accesorios aprovechando la buena relación financiera y con los proveedores.	Agendar reuniones y visitas a fábricas chinas	Activos financieros, comunicación interna y externa	Número de proveedores extranjeros	#	Asistente administrativo
			Agendar reuniones con sectoristas de entidades financieras	Activos financieros	Rentabilidad	S/	Gerente General
Clientes	E2.	Atender nuevos nichos de mercado, optimizando la distribución de los productos en canales mayoristas y minoristas aprovechando los precios competitivos con los que cuenta la empresa.	Generar una base de datos por sector geográfico, a través del equipo de ventas	Activos financieros, conocimiento de ventas y celulares	Número de clientes	#	Jefe de Ventas
			Hacer una proyección de incremento de ventas	Conocimiento de ventas	Rentabilidad	%	Gerente General, Jefe de Ventas
			Definir el margen de ganancia por cada producto	Conocimiento de ventas y presupuestos	Rentabilidad	%	Jefe de Ventas
Aprendizaje	E3.	Desarrollar un plan de capacitación anual para mejorar las habilidades del personal.	Capacitar al personal en técnicas de venta y gestión de cartera de clientes	Activos financieros, conocimiento de ventas	Número de capacitaciones	#	Gerente General
			Detectar las falencias del personal	Comunicación interna y externa	Calidad de servicio hacia el cliente	%	Gerente General
Procesos	E4.	Elaborar un plan de marketing, que logre una mejor presentación del producto en el mercado, y optimice la comunicación de la empresa hacia sus clientes.	Afianzar las buenas relaciones con los clientes	Activos financieros, comunicación externa, conocimientos en marketing	Calidad de servicio hacia el cliente	%	Gerente General
			Mejorar la presentación del producto	Activos financieros, comunicación interna, conocimientos en marketing	Rentabilidad	S/	Gerente General

Tabla 9

PERSPECTIVA	COD.	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RECURSOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
Aprendizaje	E5.	Establecer un plan de importaciones a largo plazo fortaleciendo la relación con los fabricantes asiáticos y así establecer precios futuros.	Generar un diagrama de Gantt del proceso de importación	Comunicación interna y externa	Número de pasos a seguir	#	Asistente administrativo
			Evaluar el impacto de la volatilidad del tipo de cambio	Comunicación interna y externa, evaluar teoría de futuros	Rentabilidad	S/	Asistente administrativo
Procesos	E6.	Potenciar el servicio de distribución al minoreo como ventaja competitiva y gran diferencial frente a las empresas del mismo rubro.	Mapear las zonas y rutas de clientes potenciales	Activos financieros, conocimientos de ventas	Número de zonas y clientes	#	Jefe de Ventas
			Analizar el proceso de venta de las empresas competidoras	Activos financieros, comunicación interna y externa	Calidad de servicio hacia el cliente	%	Jefe de Ventas
Aprendizaje	E7.	Generar un esquema de incentivos económicos y capacitaciones para generar una cultura organizacional.	Establecer un plan de ventas para cada zona geográfica	Comunicación interna y externa	Número de cuota de ventas	#	Jefe de Ventas
			Establecer una cuota de venta por cada vendedor	Comunicación interna y externa	Número de cuota de ventas	#	Jefe de Ventas
			Definir la motivación económica o de reconocimiento que requiere el equipo de ventas	Activos financieros, conocimientos en psicología organizacional	Número de políticas establecidas	#	Jefe de Ventas
Clientes	E8.	Crear un programa de fidelización de clientes mejorando su nivel de precios de acuerdo al volumen de compra.	Detectar cuántos clientes se sumarían al programa de fidelización	Comunicación interna y externa	Número de clientes	#	Jefe de Ventas
			Definir el volumen de compra promedio de cada cliente	Conocimientos de ventas	Cantidad promedio de compra	#	Jefe de Ventas
			Determinar cuál es el mayor reajuste que se puede dar en precios, de acuerdo al producto y volumen	Conocimientos de ventas y presupuestos	Valor de reajuste económico	S/	Jefe de Ventas

Tácticas de la estrategia. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

5. Actividades

Tabla 10

PERSPECTIVA	COD.	TÁCTICAS	PLANES DE ACCIÓN
Financiera	E1.	Agendar reuniones y visitas a fábricas chinas	Buscar 10 ferias automotrices Chinas y fábricas a visitar.
			Agendar reuniones via skype con los proveedores.
			Negociar con los proveedores la invitación a las ferias y costeo de viáticos.
			Presupuestar el coste de pasajes y estadía en China.
		Agendar reuniones con sectoristas de entidades financieras	Visitar a los sectoristas mype de cajas y bancos.
			Solicitar evaluaciones crediticias y ampliación de líneas de crédito.
Clientes	E2.	Generar una base de datos por sector geográfico, a través del equipo de ventas	Contratar 02 vendedores de reparto.
			Armar un esquema de base de datos, indicando información del cliente, razón social y teléfonos de contacto.
			Prospectar sólo a clientes que cuenten con razón social e ingresarlos en la base de datos.
		Hacer una proyección de incremento de ventas	Hacer una evaluación de capacidad económica del nuevo nicho de mercado.
			Tener un formato indicando el incremento de ventas por cada nuevo cliente prospectado.
		Definir el margen de ganancia por cada producto	Calcular el coste de importación y comercialización de parches, filtros, focos y carbones.
			Definir el precio de venta de cada producto.
			Aprendizaje
Contratar servicios de especialistas en capacitaciones de venta.			
Realizar capacitaciones trimestrales en técnicas de ventas y prospección de clientes.			
Detectar las falencias del personal	Realizar encuestas de satisfacción y clima laboral.		
	Revisar la experiencia y formación laboral de cada colaborador.		
	Procesos	E4.	
Diseñar el plan de comunicación para el cliente final.			
Frecuentar a los clientes quincenalmente.			
Recoger feedback de los clientes en cada visita.			
Mejorar la presentación del producto			Diseñar una nueva imagen de los empaques que contengan los datos de contacto necesarios.
			Impresión y elaboración de nuevos empaques.
			Evaluación de las piezas publicitarias actuales, (logo, slogan y empaques).

Tabla 10

PERSPECTIVA	COD.	TÁCTICAS	PLANES DE ACCIÓN
Aprendizaje	E5.	Generar un diagrama de Gantt del proceso de importación	Realizar un cronograma detallado de todos los pasos que se toman para generar un pedido de importación.
		Evaluar el impacto de la volatilidad del tipo de cambio	Armar un presupuesto para cada importación por tipo de producto
			Revisar el histórico de la tendencia del tipo de cambio con respecto al sol.
			Buscar apalancamiento financiero a través de cajas y bancos.
Procesos	E6.	Mapear las zonas y rutas de clientes potenciales	Adelantar la reserva de algunas importaciones con un porcentaje de dinero como adelanto
			Definir las rutas periféricas de Arequipa
			Presentar al equipo de ventas con los clientes
		Analizar el proceso de venta de las empresas competidoras	Entrenar al equipo de ventas con el conocimiento de las zonas
			Asignar cartera de clientes a cada vendedor
			El equipo de ventas deberá simular visitas a los locales de la competencia en Arequipa
Aprendizaje	E7.	Establecer un plan de ventas para cada zona geográfica	Simular pedidos de venta a los competidores arequipeños
			Hacer un benchmarking de la competencia a nivel nacional
		Establecer una cuota de venta por cada vendedor	Mapear las rutas con mayor cantidad de talleres mecánicos
			Revisar la cantidad de clientes con mayor volumen de compra por zonas.
			Revisar el histórico de ventas de los vendedores anteriores.
			Asignar nuevas cuota de venta, a todo el equipo.
Clientes	E8.	Definir la motivación económica o de reconocimiento que requiere el equipo de ventas	Contratar los servicios de un psicólogo organizacional.
			Solicitar una evaluación psicológica para el equipo.
		Detectar cuántos clientes se sumarían al programa de fidelización	Tener sesiones de escucha activa con el gerente general.
			Definir el número de clientes top y bottom.
			Generar actividades de confraternidad para los clientes top.
			Revisar el histórico de ventas de los 02 últimos años.
Definir el volumen de compra promedio de cada cliente	Consolidar la información de ventas en periodos de 05 años.		
	Determinar cuál es el mayor reajuste que se puede dar en precios, de acuerdo al producto y volumen	Definir la estructura de costes por línea de producto.	
		Definir los productos de rotación lenta.	
Definir los productos de mayor rotación.			

Planes de acción. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

Matriz Rumelt

Tabla 11

COD	ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
E1.	Incrementar la cartera de autopartes y accesorios aprovechando la buena relación financiera y con los proveedores.	SI	SI	SI	SI	SI
E2.	Atender nuevos nichos de mercado, optimizando la distribución de los productos en canales mayoristas y minoristas aprovechando los precios competitivos con los que cuenta la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
E3.	Desarrollar un plan de capacitación anual para mejorar las habilidades del personal.	SI	SI	SI	SI	SI
E4.	Elaborar un plan de marketing, que logre una mejor presentación del producto en el mercado, y optimice la comunicación de la empresa hacia sus clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
E5.	Establecer un plan de importaciones a largo plazo fortaleciendo la relación con los fabricantes asiáticos y así establecer precios futuros.	SI	SI	SI	SI	SI
E6.	Potenciar el servicio de distribución al minoreo como ventaja competitiva y gran diferencial frente a las empresas del mismo rubro.	SI	SI	SI	SI	SI
E7.	Generar un esquema de incentivos económicos y capacitaciones para generar una cultura organizacional	SI	SI	SI	SI	SI
E8.	Crear un programa de fidelización de clientes mejorando su nivel de precios de acuerdo al volumen de compra.	SI	SI	SI	SI	SI

Matriz RUMELT. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

La Matriz Rumelt busca evaluar las estrategias propuestas a través de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad para finalmente determinar su aceptación. En el caso de las estrategias propuestas, todas han sido aceptadas frente al enfoque que propone la matriz Rumelt.

Matriz Ética

La matriz ética está diseñada para que la verificación de las estrategias definidas a raíz de los análisis interno y externo no vayan en contra de los aspectos como derecho, justicia y utilitarismo. Aquí se da el ultimo filtro para luego poder determinar el cronograma y presupuesto de cada actividad.

Tabla 12

	E1.	E2.	E3.	E4	E5	E6	E7	E8
	Incrementar la cartera de autopartes y accesorios aprovechando la buena relación financiera y con los proveedores.	Atender nuevos nichos de mercado, optimizando la distribución de los productos en canales mayoristas y minoristas aprovechando los precios competitivos con los que cuenta la empresa.	Desarrollar un plan de capacitación anual para mejorar las habilidades del personal.	Elaborar un plan de marketing, que logre una mejor presentación del producto en el mercado, y optimice la comunicación de la empresa hacia sus clientes.	Establecer un plan de importaciones a largo plazo fortaleciendo la relación con los fabricantes asiáticos y así establecer precios futuros.	Potenciar el servicio de distribución al minoreo como ventaja competitiva y gran diferencial frente a las empresas del mismo rubro.	Generar un esquema de incentivos económicos y capacitaciones para generar una cultura organizacional	Crear un programa de fidelización de clientes mejorando su nivel de precios de acuerdo al volumen de compra.
DERECHOS	P = PROMUEVE			N = NEUTRAL		V = VIOLA		
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
JUSTICIA	J = JUSTO			N = NEUTRAL		I = INJUSTO		
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
UTILITARISMO	E = EXCELENTE			N = NEUTRO		P = PERJUDICIAL		
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Matriz Ética. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

6. Cronograma

El cronograma propuesto va alineado al tiempo real que la empresa está dispuesta a priorizar para cada actividad, cabe resaltar que en base a la observación de la manera de trabajo de la empresa se ha determinado la cantidad de tiempo que lleva hacer estas actividades y a la par las actividades cotidianas de la empresa como la venta, distribución y contabilidad de la empresa.

Tabla 13

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	2019					2020					2021					2022									
		Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.
E1.	Buscar 10 ferias automotrices Chinas y fábricas a visitar.																									
	Agendar reuniones via skype con los proveedores.																									
	Negociar con los proveedores la invitación a las ferias y costeo de viáticos.																									
	Presupuestar el coste de pasajes y estadía en China.																									
	Visitar a los sectoristas mype de cajas y bancos.																									
	Solicitar evaluaciones crediticias y ampliación de líneas de crédito.																									
E2.	Contratar 02 vendedores de reparto.																									
	Armar un esquema de base de datos, indicando información del cliente, razón social y teléfonos de contacto.																									
	Prospectar sólo a clientes que cuenten con razón social e ingresarlos en la base de datos.																									
	Hacer una evaluación de capacidad económica del nuevo nicho de mercado.																									
	Tener un formato indicando el incremento de ventas por cada nuevo cliente prospectado.																									
	Calcular el coste de importación y comercialización de parches, filtros, focos y carbones.																									
	Definir el precio de venta de cada producto.																									

Tabla 13

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	2019						2020												2021												2022											
		Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.					
E3.	Generar un plan de inducción para los nuevos colaboradores.																																										
	Contratar servicios de especialistas en capacitaciones de venta.																																										
	Realizar capacitaciones trimestrales en técnicas de ventas y prospección de clientes.																																										
	Realizar encuestas de satisfacción y clima laboral.																																										
	Revisar la experiencia y formación laboral de cada colaborador.																																										
E4.	Contratar asesoría externa en marketing.																																										
	Diseñar el plan de comunicación para el cliente final.																																										
	Frecuentar a los clientes quincenalmente.																																										
	Recoger feedback de los clientes en cada visita.																																										
	Diseñar una nueva imagen de los empaques que contengan los datos de contacto necesarios.																																										
	Impresión y elaboración de nuevos empaques.																																										
	Evaluación de las piezas publicitarias actuales, (logo, slogan y empaques).																																										

Tabla 13

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	2019						2020						2021						2022						
		Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.
E5.	Realizar un cronograma detallado de todos los pasos que se toman para generar un pedido de importación.																									
	Armar un presupuesto para cada importación por tipo de producto.																									
	Revisar el histórico de la tendencia del tipo de cambio con respecto al sol.																									
	Buscar apalancamiento financiero a través de cajas y bancos.																									
	Adelantar la reserva de algunas importaciones con un porcentaje de dinero como adelanto																									
E6.	Definir las rutas periféricas de Arequipa																									
	Presentar al equipo de ventas con los clientes																									
	Entrenar al equipo de ventas con el conocimiento de las zonas																									
	Asignar cartera de clientes a cada vendedor																									
	El equipo de ventas deberá simular visitas a los locales de la competencia en Arequipa																									
	Simular pedidos de venta a los competidores arequipeños																									
	Hacer un benchmarking de la competencia a nivel nacional																									

Tabla 13

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	2019					2020					2021					2022									
		Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.
E7.	Mapear las rutas con mayor cantidad de talleres mecánicos																									
	Revisar la cantidad de clientes con mayor volumen de compra por zonas.																									
	Revisar el histórico de ventas de los vendedores anteriores.																									
	Asignar nuevas cuota de venta, a todo el equipo.																									
	Contratar los servicios de un psicólogo organizacional.																									
	Solicitar una evaluación psicológica para el equipo.																									
	Tener sesiones de escucha activa con el gerente general.																									
E8.	Definir el número de clientes top y bottom.																									
	Generar actividades de confraternidad para los clientes top.																									
	Revisar el histórico de ventas de los 02 últimos años.																									
	Consolidar la información de ventas en periodos de 05 años.																									
	Definir la estructura de costes por línea de producto.																									
	Definir los productos de rotación lenta.																									
	Definir los productos de mayor rotación.																									

Cronograma de actividades. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

7. Presupuesto

El presupuesto presentado para cada actividad se ha dado a través de un sondeo en el mercado, para complementar esta información también se ha revisado el índice de precios del consumidor propuesto por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Banco Central de Reserva.

Para cada estrategia se ha determinado alrededor de seis actividades las cuales detallan sus recursos clave, posteriormente se ha cuantificado la unidad de medida en la que se evalúa cada actividad, además se ha determinado el costo unitario de cada uno de estas estrategias. Es necesario resaltar que muchas de las actividades van relacionadas a la investigación de nuevos proveedores, competidores y eventos feriales donde se muestran los últimos avances en la tecnología de los repuestos vehiculares, esta información se obtiene a través de búsquedas en internet, lo cual también genera un ahorro en el presupuesto plasmado.

Como ultimo proceso se ha determinado un monto final por cada estrategia, para finalmente valorizar todo el plan de acción propuesto. El monto obtenido fue de S/. 40,917.20

Tabla 14

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Recursos	Costo				Total Estrategia
			Umedida	Cantidad	Costo Unitario	Total	
E1.	Buscar 10 ferias automotrices Chinas y fábricas a visitar.	Internet / PC	Días	10	S/ 1.00	S/ 10.00	S/ 16,916.00
	Agendar reuniones via skype con los proveedores.	Internet / PC	Días	10	S/ 1.00	S/ 10.00	
		Clases de Chino básico	Meses	3	S/ 150.00	S/ 450.00	
	Negociar con los proveedores la invitación a las ferias y costeo de viáticos.	Costo de envío de souvenirs peruanos	Unidad	1	S/ 500.00	S/ 500.00	
		Compra de souvenirs	Unidad	10	S/ 30.00	S/ 300.00	
	Presupuestar el coste de pasajes y estadía en China.	Visa	Unidad	2	S/ 450.00	S/ 900.00	
		Pasajes AQP - Pekin - AQP	Unidad	2	S/ 6,500.00	S/ 13,000.00	
		Hotel	Noches	7	S/ 180.00	S/ 1,260.00	
		Alimentación	Unidad	42	S/ 10.00	S/ 420.00	
		Transporte	Unidad	28	S/ 2.00	S/ 56.00	
	Visitar a los sectoristas mype de cajas y bancos.	Tranporte	Unidad	8	S/ 1.00	S/ 8.00	
	Solicitar evaluaciones crediticias y ampliación de líneas de crédito.	Teléfono	Unidad	4	S/ 0.50	S/ 2.00	
E2.	Contratar 02 vendedores de reparto.	Convocatoria Bumeran	Días	5	S/ 20.00	S/ 100.00	S/ 727.20
		Elaboración de contrato	Unidad	2	S/ 50.00	S/ 100.00	
		Teléfono	Unidad	4	S/ 0.30	S/ 1.20	
	Armar un esquema de base de datos, indicando información del cliente, razón social y teléfonos de contacto.	Teléfono	Unidad	100	S/ 0.30	S/ 30.00	
	Prospectar sólo a clientes que cuenten con razón social e ingresarlos en la base de datos.	Transporte	Unidad	232	S/ 2.00	S/ 464.00	
		Teléfono	Unidad	58	S/ 0.30	S/ 17.40	
	Hacer una evaluación de capacidad económica del nuevo nicho de mercado.	Internet / PC	Días	2	S/ 2.30	S/ 4.60	
	Tener un formato indicando el incremento de ventas por cada nuevo cliente prospectado.	Internet / PC	Días	2	S/ 1.00	S/ 2.00	
	Calcular el coste de importación y comercialización de parches, filtros, focos y carbones.	Internet / PC	Días	4	S/ 1.00	S/ 4.00	
	Definir el precio de venta de cada producto.	Internet / PC	Días	4	S/ 1.00	S/ 4.00	

Tabla 14

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Recursos	Costo				Total Estrategia
			Umedida	Cantidad	Costo Unitario	Total	
E3.	Generar un plan de inducción para los nuevos colaboradores.	Internet / PC	Días	2	S/ 1.00	S/ 2.00	S/ 5,114.80
	Contratar servicios de especialistas en capacitaciones de venta.	Teléfono	Unidad	2	S/ 0.30	S/ 0.60	
	Realizar capacitaciones trimestrales en técnicas de ventas y prospección de clientes.	Capacitador	Días	10	S/ 500.00	S/ 5,000.00	
		Alimentación	Días	10	S/ 10.00	S/ 100.00	
	Realizar encuestas de satisfacción y clima laboral.	Impresión	Unidad	10	S/ 0.10	S/ 1.00	
		Lapices	Unidad	10	S/ 1.00	S/ 10.00	
	Revisar la experiencia y formación laboral de cada colaborador.	Teléfono	Unidad	4	S/ 0.30	S/ 1.20	
E4.	Contratar asesoría externa en marketing.	Teléfono	Unidad	3	S/ 0.30	S/ 0.90	S/ 10,800.90
		Contrato	Unidad	1	S/ 50.00	S/ 50.00	
		Fee de agencia	Meses	2	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	
	Diseñar el plan de comunicación para el cliente final.	Internet / PC	Días	5	S/ 1.00	S/ 5.00	
		Impresión	Unidad	10	S/ 0.10	S/ 1.00	
	Frecuentar a los clientes quincenalmente.	Transporte	Unidad	144	S/ 1.00	S/ 144.00	
	Recoger feedback de los clientes en cada visita.	Tablets	Unidad	4	S/ 850.00	S/ 3,400.00	
	Diseñar una nueva imagen de los empaques que contengan los datos de contacto necesarios.	Diseñador	Días	1	S/ 150.00	S/ 150.00	
	Impresión y elaboración de nuevos empaques	Impresión	Millar	5	S/ 750.00	S/ 3,750.00	
	Evaluación de las piezas publicitarias actuales, (logo, slogan y empaques).	Diseñador	Días	2	S/ 150.00	S/ 300.00	

Tabla 14

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Recursos	Costo				Total Estrategia
			Umedida	Cantidad	Costo Unitario	Total	
E5.	Realizar un cronograma detallado de todos los pasos que se toman para generar un pedido de importación.	Internet / PC	Días	10	S/ 1.00	S/ 10.00	S/ 300.00
	Armar un presupuesto para cada importación por tipo de producto.	Internet / PC	Días	10	S/ 1.00	S/ 10.00	
	Revisar el histórico de la tendencia del tipo de cambio con respecto al sol.	Internet / PC	Meses	1	S/ 20.00	S/ 20.00	
	Buscar apalancamiento financiero a través de cajas y bancos.	Transporte	Días	8	S/ 1.00	S/ 8.00	
	Adelantar la reserva de algunas importaciones con un porcentaje de dinero como adelanto	Transporte	Días	2	S/ 1.00	S/ 2.00	
		Remesas	Unidad	1	S/ 250.00	S/ 250.00	
E6.	Definir las rutas periféricas de Arequipa	Transporte	Días	6	S/ 1.00	S/ 6.00	S/ 1,604.00
	Presentar al equipo de ventas con los clientes	Transporte	Días	6	S/ 1.00	S/ 6.00	
	Entrenar al equipo de ventas con el conocimiento de las zonas	Transporte	Días	16	S/ 1.00	S/ 16.00	
	Asignar cartera de clientes a cada vendedor	Internet / PC	Días	5	S/ 1.00	S/ 5.00	
	El equipo de ventas deberá simular visitas a los locales de la competencia en Arequipa	Transporte	Días	58	S/ 1.00	S/ 58.00	
	Simular pedidos de venta a los competidores arequipeños	Transporte	Días	30	S/ 1.00	S/ 30.00	
	Hacer un benchmarking de la competencia a nivel nacional	Teléfono	Unidad	10	S/ 0.30	S/ 3.00	
		Pasajes AQP - LIM - AQP	Unidad	2	S/ 200.00	S/ 400.00	
		Hotel	Noches	6	S/ 100.00	S/ 600.00	
		Alimentación	Días	6	S/ 30.00	S/ 180.00	
		Transporte	Unidad	20	S/ 15.00	S/ 300.00	

Tabla 12

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Recursos	Costo				Total Estrategia
			Umedida	Cantidad	Costo Unitario	Total	
E7.	Mapear las rutas con mayor cantidad de talleres mecánicos	Transporte	Unidad	24	S/ 1.00	S/ 24.00	S/ 1,251.30
	Revisar la cantidad de clientes con mayor volumen de compra por zonas.	Transporte	Unidad	12	S/ 1.00	S/ 12.00	
	Revisar el histórico de ventas de los vendedores anteriores.	Internet / PC	Días	2	S/ 1.00	S/ 2.00	
	Asignar nuevas cuota de venta, a todo el equipo.	Internet / PC	Días	2	S/ 1.00	S/ 2.00	
		Impresión	Unidad	4	S/ 0.10	S/ 0.40	
	Contratar los servicios de un psicólogo organizacional.	Teléfono	Unidad	3	S/ 0.30	S/ 0.90	
		Contrato	Unidad	1	S/ 50.00	S/ 50.00	
E8.	Solicitar una evaluación psicológica para el equipo.	Psicólogo	Sesiones	8	S/ 120.00	S/ 960.00	S/ 4,203.00
	Tener sesiones de escucha activa con el gerente general.	Alimentación	Días	4	S/ 50.00	S/ 200.00	
	Definir el número de clientes top y bottom.	Internet / PC	Días	6	S/ 1.00	S/ 6.00	
	Generar actividades de confraternidad para los clientes top.	Catering	Unidad	20	S/ 50.00	S/ 1,000.00	
		Local Social	Días	3	S/ 850.00	S/ 2,550.00	
	Revisar el histórico de ventas de los 02 últimos años.	Internet / PC	Días	4	S/ 1.00	S/ 4.00	
	Consolidar la información de ventas en periodos de 05 años.	Internet / PC	Días	1	S/ 1.00	S/ 1.00	
	Definir la estructura de costes por línea de producto.	Internet / PC	Días	30	S/ 1.00	S/ 30.00	
	Definir los productos de rotación lenta.	Internet / PC	Días	6	S/ 1.00	S/ 6.00	
		Rotulos	Unidad	100	S/ 3.00	S/ 300.00	
	Definir los productos de mayor rotación	Internet / PC	Días	6	S/ 1.00	S/ 6.00	
		Rotulos	Unidad	100	S/ 3.00	S/ 300.00	

S/ 40,917.20

Presupuesto de actividades. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de haber culminado la propuesta de plan estratégico para Comercial Tejada, a lo largo que se ha ido analizando los procesos y operaciones de la empresa, se llegaron a las siguientes conclusiones de acuerdo los objetivos propuestos en la etapa inicial del presente trabajo de suficiencia.

Primera:

Se concluye que el plan propuesto es viable para su aplicación de acuerdo a las necesidades de la empresa las cuales han sido plasmadas en este plan estratégico. Se cuenta con ocho estrategias que cuentan con un enfoque en el colaborador y centrado en satisfacer las necesidades del cliente, la implementación de este plan es para un periodo de tres años.

Segunda:

Se concluye que, en base al diagnóstico situacional de la empresa, es necesaria una reestructuración comercial, dado que la empresa no cuenta con un orden para sus procesos clave como lo es la importación de la mercadería, por ello es necesario abarcar un adecuado plan de importación para optimizar los costos y tiempos de entrega de la mercadería.

Tercera:

Los objetivos tanto a corto y largo plazo propuestos para la empresa, van a buscar la reestructuración interna de las diferentes áreas claves de Comercial Tejada, a su vez buscarán el orden de los procesos internos para que la operación de la empresa sea más precisa y logre rentabilizar de una mejor manera sus recursos. La búsqueda de la excelencia operativa en los procesos clave de Comercial Tejada es uno de los pilares de esta propuesta de plan estratégico.

Cuarta:

Se concluye que, a través de las diferentes matrices y herramientas del plan estratégico se pudieron definir correctamente las estrategias para la empresa son ocho propuestas de estrategias a aplicar, las cuales están alineadas a los objetivos estratégicos y responden a las necesidades de los clientes y de la empresa, como ampliar el nicho de mercado y la cantidad de clientes de acuerdo a sus volúmenes

de compra, mejorar la presentación del producto estableciendo un plan de importaciones, así mismo mejorar el esquema de incentivos económico y capacitaciones para el personal, finalmente generar un programa de fidelización de clientes mejorando su nivel de precios de acuerdo al volumen de compra.

Quinta:

El plan de acción que se generó en el plan estratégico, se ha dado a partir de los aspectos financieros sobre los clientes, la infraestructura de la empresa, el aprendizaje del equipo y los procesos a los que está sometido el rubro y el manejo del negocio.

Sexta:

Como sexta conclusión, el tiempo de implementación según el cronograma propuesto será de tres años, en los cuales se han propuesto diversas actividades de acuerdo a cada estrategia planteada para los objetivos a largo plazo de Comercial Tejada. En el cronograma se plasma la programación mes a mes de cada actividad, algunas son pre requisito para que otra actividad pueda desarrollarse.

Séptima:

Como última conclusión el presupuesto calculado para lograr la implementación del plan estratégico asciende a S/. 40,917.20. Este monto es viable para que la empresa pueda accionar las actividades propuestas por cada estrategia plasmada en el plan estratégico generado para Comercial Tejada.

RECOMENDACIONES

Primera:

Como primer paso de la implementación de este plan, se recomienda hacer partícipe del plan a todos los colaboradores de la empresa. Para que puedan asimilar el compromiso y la importancia de sus roles en la organización.

Segunda:

Comercial Tejada, debe lograr que la implementación del plan estratégico propuesto sea exitosa, por ello se recomienda el cumplimiento de las estrategias planteadas. Comercial Tejada puede priorizar las estrategias que sean más económicas y sencillas de implementar, para con ello generar un cambio a corto plazo en la operatividad de la empresa.

Tercera:

Se recomienda que Comercial Tejada siga el cronograma de actividades propuesto en este plan, los tiempos planteados para los planes de acción son flexibles y estos planes de acción pueden tomarse en el momento que la empresa crea conveniente, así mismo el desarrollo de estos generará un cambio sustancial en la operación habitual de la empresa.

Bibliografía

- ARAPER. (2015). *Asociación de Representantes Automotrices del Perú*. Obtenido de <http://www.metalmechanica.com/asociaciones/ARAPER+95961>
- Asociación Automotriz del Perú. (2017). *Nosotros*. Obtenido de <http://aap.org.pe/nosotros/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/NEDD/Hojas.htm>
- Barandiaran, M. C. (2012). *Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú - Vehículos ligeros y comerciales*. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4614/BARANDIARAN_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU.pdf?sequence=1
- Cámara de Comercio de Arequipa. (2017). Obtenido de <http://www.camara-arequipa.org.pe/?q=sobre-la-ccia/quienes-somos>
- Darteano, E. (Abril de 2013). Asociación Automotriz del Perú. (D. Gestion, Entrevistador)
- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. Pearson.
- David, F. R. (2003). *Formulación de la Estrategia*. Pearson Education.
- Gonzales, C. F. (2016). *Plan Estratégico para la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC 2016 - 2020*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- INDECOPI. (2017). Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/inicio>
- INEI. (2012). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/transport-and-communications/>
- INEI. (2014). *Compendio Estadístico Perú*. Lima. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html
- Molina, A. (2010). *El Mundo Futuro*.
- Perea, H. (2010). *BBVA Research*. Obtenido de https://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/peru_automotriz_2010_tcm346-274709.pdf
- Reyes, H. S. (1996). *Metodológica de la Investigación*.
- Rivera, O. (1991). *Los conceptos de Misión, Visión y Propósito estratégico*. Obtenido de http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf
- Rodríguez, D. B. (2012). *Plan de Mercadeo Estratégico para la empresa E.R. Especial de Repuestos*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5061/1/TMD01434.pdf>
- Stoner, J. F. (1996). *Administración Sexta Edición*. Mexico DF: Pearson.
- SUNARP. (2017). Obtenido de <https://www.sunarp.gob.pe/nosotros.asp>
- SUNAT. (2017). Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/index.html>

Universidad de Kansas. (2016). Mejorar la Gestión y Desarrollo de Organizaciones. En *Caja de Herramientas Comunitarias*. Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>

ANEXOS

Entrevista al gerente – Comercial Tejada

Guía de preguntas

1. ¿Cuáles son los ingresos que la empresa percibe cada mes?
2. ¿El personal que labora actualmente se abastece en atender al total de clientes que ingresan durante el día?
3. ¿Ha pensado en aperturar una tienda física en la ciudad de Arequipa?
4. ¿Esta cumpliendo con el objetivo de ventas?
5. ¿Cómo mide si su empresa está siendo rentable?
6. ¿Bajo que criterios contrata al personal?
7. ¿Qué servicios ofrece su empresa?
8. ¿Qué ventajas ofrece su empresa, respecto a la competencia?
9. ¿Con que tecnología cuenta actualmente?
10. ¿Cómo percibe el futuro económico del país?
11. Actualmente, ¿alguna ley influye en el nivel de ventas de este último año?

ANEXO N° 2

Entrevista al personal – Comercial Tejada

Guía de preguntas

1. ¿Considera que Comercial Tejada cuenta con una estructura organizacional definida?
2. ¿Se les brinda capacitaciones en técnicas de ventas?
3. ¿Cuándo fue la ultima actividad de integración?
4. ¿Consideran que es necesario incrementar la fuerza de ventas?
5. Actualmente, ¿La fuerza de ventas se mide por un esquema de comisiones?
6. ¿Consideran que Comercial Tejada tiene potencial de crecimiento a largo plazo?